



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

**Instituto Politécnico da Guarda**

# **GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CASO DE ESTUDO: OS GABINETES DE COMUNICAÇÃO  
DOS INSTITUTOS POLITÉCNICOS DE PORTUGAL**

---

PROJETO APLICADO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO

ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Orientador:** Professor Doutor João Pedro Almeida Couto

**Coorientadora:** Professora Doutora Maria Manuela dos Santos Natário

**CATARINA ISABEL DOURADO FERREIRA GRILO**

FEVEREIRO 2012

*À minha menina Lia, à mãe Míla, ao pai Tó e ao marido Leonel.*



## **AGRADECIMENTOS**

---

Durante a realização deste projeto fui acompanhada por pessoas que possibilitaram que o mesmo se tornasse possível, e às quais gostaria de expressar o meu muito grato reconhecimento.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador científico Professor Doutor João Pedro pelo sábio e amigável acompanhamento, que nem o Oceano Atlântico que nos separava o impediu.

À minha Coorientadora científica Professora Doutora Manuela Natário, agradeço a disponibilidade, dedicação, partilha de saber e os valiosos ensinamentos.

A todos os professores e amigos, que de uma forma direta ou indiretamente me influenciaram e me motivaram, para atingir este objetivo.

A todos os que voluntariamente participaram neste projeto aplicado ao nível do envio das respostas aos questionários, que permitiram que se tornasse uma realidade, o meu obrigada.

Finalmente, mas não em último lugar, gostaria de expressar um agradecimento especial aos meus pais, que sempre me motivaram, apoiaram e incentivaram a atingir todos os meus objetivos. Agradecer pela paciência, dedicação e carinho, e pedir desculpa por todos os meus momentos de ausência, para eles um grande beijo.

O meu bem-haja a todos.

## RESUMO

---

O presente trabalho de investigação analisa os Gabinetes de Comunicação do Ensino Superior Politécnico a nível nacional, a forma como estão organizados e se relacionam, tanto a nível interno como externo.

Com efeito, uma vez que a principal função dos gabinetes de comunicação é comunicar com os diversos públicos numa instituição e desta forma estabelecer boas relações entre os mesmos, estes gabinetes assumem um papel determinante nas instituições onde estão inseridos. A comunicação constitui um factor estratégico na modernização das instituições públicas e nos gabinetes de comunicação, sendo o instrumento ideal para a sua concretização. Assim pretende-se analisar o desempenho dos diferentes Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos; perceber a importância e eficácia da Gestão da Comunicação dentro de cada Instituto Politécnico, através da análise dos seus Gabinetes de Comunicação ou semelhantes; da apresentação dos diferentes processos de comunicação que são próprios de cada Instituto Politécnico; da descrição dos Fluxos de Comunicação, enfatizando o papel que os diversos Tipos de Comunicação assumem no desempenho deste tipo de Instituições; compreender porque é que existem diferentes formas de comunicar nos diferentes Institutos Politécnicos e perceber as características e os recursos que emergem dos Gabinetes de Comunicação.

Após, a análise do levantamento das diversas competências, inerentes a cada Gabinete de Comunicação e dos resultados dos questionários realizados pretendem-se explorar, a existência ou não, de estratégias similares nos diferentes gabinetes, ao nível de funções desempenhadas, das formas de comunicação e de angariação de novos alunos para os Institutos Politécnicos envolvidos.

Após recolha e análise da literatura científica sobre o tema em questão, considerou-se importante a realização de um questionário para melhor caracterizar os diferentes Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos. Para além desta recolha de informação realizou-se, dentro dos condicionamentos temporais e geográficos, com os diversos Institutos Politécnicos, conversas pessoais e via telefone, com todos os inquiridos. Através desta conversa informal, pretendia-se obter o maior número de informações possíveis, sobre a forma de organização e Gestão da Comunicação, no interior e exterior de cada gabinete.

**Palavras-chave:** Comunicação, Comunicação na Administração Pública, Gestão das Comunicações, Gabinetes de Comunicação, Ensino Superior Politécnico.

## ABSTRACT

---

This research work analyzes the Communication Offices of Polytechnic Institutes nationally, how they are organized and related to, both internally and externally.

The main function of the communication offices is to communicate with different audiences in an institution and thereby establish good relations between them; these firms play a crucial role in the institutions where they are inserted. Communication is a strategic factor in the modernization of public institutions and communication offices, is the ideal tool for its characterization. It is intended to verify the functionality of all Communication Offices of Polytechnic Institutes, realizing the importance and effectiveness of management communication within each Polytechnic Institute, through the analysis of their communication offices, to present different communication processes that are specific to each Polytechnic Institute, and to describe the flows of communication, emphasizing the role that several types of communication take on the functioning of the Institutions of Higher Education; to understand why there are different ways to communicate in different polytechnics and to understand the characteristics and resources that emerge from the Offices of Communications.

After the analysis of the survey of the different skills involved in each Office of Communication and the results of the surveys conducted, we intend to compare strategies examined in the offices, the level of functions performed, the forms of communication recruitment of new students for the institutes involved in the survey.

Based on collection and analysis of scientific literature on the subject, it was considered important to conduct a survey to better characterize the different institutes' communication offices. In addition to this collection held within the temporal and spatial constraints with the various institutes, face-to-face and telephone conversations, with all inquired people. Took place through this conversation, it was intended to get as much information as possible on the way of organizing and managing the communication within and outside each office.

**Keywords:** Communication, Communication in Public Administration, Communication Management, Communication Office, Polytechnic Institutes.

## ÍNDICE GERAL

<b>RESUMO</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>GLOSSÁRIO</b>	VIII
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	IX
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	X
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	XI
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
Justificação / Importância do Tema	2
Objeto de Estudo	3
Estrutura de Estudo	3
<b>CAPÍTULO I. A COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	
1. Nota Introdutória	5
1.1. Comunicação	5
1.1.1. Mitos da Comunicação	18
1.1.2. Leis da Comunicação	19
1.1.3. Barreiras à Comunicação	21
1.1.4. Canais de Comunicação	25
1.2. Comunicação na Administração Pública	29
1.3. Gestão da Comunicação	37
1.4. Gabinetes de Comunicação	41
1.5. Planeamento Estratégico de Comunicação	45
1.5.1. Metodologia para Elaboração do Plano Estratégico de Comunicação	49
1.6. Síntese	52
<b>CAPÍTULO II. O ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO</b>	
2. Nota Introdutória	55
2.1. Breve Evolução Histórica	55
2.2. Instituições de Ensino Superior Politécnico	63
2.3. Breve Caracterização dos Gabinetes de Comunicação por Instituto Politécnico	65
2.4. Síntese	81

### **CAPÍTULO III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

3. Nota Introdutória	84
3.1. Metodologia	84
3.2. Definição dos Objetivos e Hipóteses a Testar	85
3.3. População	86
3.4. Tipo de Pesquisa	86
3.5. Recolha de Dados	87
3.6. Procedimento Formais e Éticos	89
3.7. Limitações do Método	89
3.8. Relevância do Estudo	90
3.9. Síntese	91

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS**

4. Nota Introdutória	93
4.1. Caracterização dos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos	93
4.1.1. Verificação das Hipóteses	109
4.2. Síntese	116

### **CAPÍTULO V. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO**

5.1. Conclusões da Investigação	119
5.2. Limitações de Investigação	121
5.3. Sugestões para Futuras Investigações	121

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	123
Web Bibliografia	128

### **ANEXOS**

Índice de Anexos	132
------------------	-----

## GLOSSÁRIO

---

CCISP	- Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos
CET	- Cursos de Especialização Tecnológica
DGES	- Direção Geral de Ensino Superior
ECTS	- <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
ESPP	- Ensino Superior Público Politécnico
GC	- Gabinete de Comunicação
IP	- Instituto Politécnico
IPB	- Instituto Politécnico de Bragança
IPBeja	- Instituto Politécnico de Beja
IPC	- Instituto Politécnico de Coimbra
IPCA	- Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
IPCB	- Instituto Politécnico de Castelo Branco
IPG	- Instituto Politécnico da Guarda
IPL	- Instituto Politécnico de Lisboa
IPLeiria	- Instituto Politécnico de Leiria
IPP	- Instituto Politécnico do Porto
IPPortalegre	- Instituto Politécnico de Portalegre
IPS	- Instituto Politécnico de Setúbal
IPSantarém	- Instituto Politécnico de Santarém
IPT	- Instituto Politécnico de Tomar
IPV	- Instituto Politécnico de Viseu
IPVC	- Instituto Politécnico de Viana do Castelo
MCTES	- Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
PGA	- Prova Geral de Acesso
QEQ	- Quadro Europeu para as Qualificações
QNQ	- Quadro Nacional de Qualificações
RJES	- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SNQ	- Sistema Nacional de Qualificações



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº1:	Processo de Comunicação_____	7
Figura nº 2:	Desde as Intenções dos Emissores até à Interpretação dos Recetores_____	9
Figura nº 3:	Funções da Comunicação Organizacional_____	12
Figura nº 4:	Tipos de Fluxos de Comunicação_____	15
Figura nº 5:	O Plano de Comunicação_____	45
Figura nº 6:	Quadro Nacional de Qualificações_____	59
Figura nº 7:	Mapa da Rede de Estabelecimentos do Ensino Superior Politécnico de Portugal em 2006_____	64
Figura nº 8:	Logotipo do IPBeja_____	66
Figura nº 9:	Logotipo do IPB_____	67
Figura nº 10:	Logotipo do IPCB_____	68
Figura nº 11:	Logotipo do IPCA_____	69
Figura nº 12:	Logotipo do IPC_____	70
Figura nº 13:	Logotipo do IPG_____	71
Figura nº14:	Logotipo do IPLeiria_____	72
Figura nº 15:	Logotipo do IPL_____	73
Figura nº 16:	Logotipo do IPPortalegre_____	74
Figura nº 17:	Logotipo do IPP_____	75
Figura nº 18:	Logotipo do IPSantarém_____	76
Figura nº 19:	Logotipo do IPS_____	77
Figura nº 20:	Logotipo do IPT_____	78
Figura nº 21:	Logotipo do IPVC_____	79
Figura nº 22:	Logotipo do IPV_____	80

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

---

Gráfico nº 1: Distribuição da População por Género _____	94
Gráfico nº 2: Idade dos Coordenadores/responsáveis _____	94
Gráfico nº 3: Grau Académico dos Inquiridos _____	94
Gráfico nº 4: Conhecimento das Funções Exercidas pelo Gabinete de Comunicação__	98

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1:	Elementos do Processo de Comunicação_____	8
Tabela nº 2:	Os Quatro Elementos Básicos da Comunicação_____	10
Tabela nº 3:	Resumo das Principais Leis da Comunicação_____	20
Tabela nº 4:	Explicação das Principais Barreiras à Comunicação_____	22
Tabela nº 5:	Descrição das Principais Barreiras à Comunicação_____	23
Tabela nº 6:	Elementos Fundamentais para uma Comunicação Eficaz_____	24
Tabela nº 7:	A Dicotomia Formal / Informal da Comunicação nas Organizações_____	26
Tabela nº 8:	A Escolha de um Suporte Escrito, Oral ou Audiovisual_____	28
Tabela nº 9:	Constrangimentos de Comunicação na Administração Pública_____	33
Tabela nº 10:	Principais Razões para o Planeamento Falhar_____	48
Tabela nº 11:	Síntese dos Regimes de Ingresso ao Ensino Superior (1974 a 2011)_____	56
Tabela nº 12:	Institutos Politécnicos versus Designação dos Gabinetes_____	93
Tabela nº 13:	Principais Funções dos Gabinetes_____	95
Tabela nº 14:	Métodos para Alterar ou Aperfeiçoar a Forma de Comunicar no Gabinete_____	96
Tabela nº 15:	Fatores Primordiais para o Desenvolvimento de uma Comunicação mais Eficiente e Eficaz_____	97
Tabela nº 16:	Tipos de Comunicação Interna_____	98
Tabela nº 17:	Setores Internos com Maiores Dificuldades de Comunicação com os Gabinetes de Comunicação, dos Institutos Politécnicos_____	100
Tabela nº 18:	Barreiras da Comunicação Interna_____	101
Tabela nº 19:	Canais de Comunicação Interna_____	101
Tabela nº 20:	Canal de Comunicação Interna mais Utilizado com os Órgãos Superiores_____	102
Tabela nº 21:	Suportes de Comunicação Interna_____	103
Tabela nº 22:	Canais de Comunicação Externa_____	104
Tabela nº 23:	Importância do Material de <i>Merchandasing</i> _____	106
Tabela nº 24:	Grau de Utilização dos Meios de Comunicação Social_____	107
Tabela nº 25:	Análise de Componentes Principais: Extração de Fatores e Total da Variância_____	109
Tabela nº 26:	Análise de Componentes Principais_____	110
Tabela nº 27:	Análise de <i>Cluster</i> _____	110

Tabela nº 28:	Resultados do Teste de Fisher's: Idade e Elementos que Integram o Gabinete de Comunicação_____	111
Tabela nº 29:	Diferença de Médias entre Grupos - Dificuldade ou Obstáculos Influenciadores do Desempenho dos Gabinetes_____	112
Tabela nº 30:	Diferença de Médias entre Grupos - Canais de Comunicação Influenciadores do Desempenho dos Gabinetes_____	113
Tabela nº 31:	Diferença de Médias entre Grupos – Barreiras à Comunicação Influenciadoras do Desempenho dos Gabinetes _____	113
Tabela nº 32:	Diferença de Médias entre Grupos – Influência da Frequência na Elaboração de Material Promocional no Desempenho dos Gabinetes____	114
Tabela nº 33:	Diferença de Médias entre Grupos – Os Meios de Comunicação Influenciadores do Desempenho dos Gabinetes _____	115
Tabela nº 34:	Resultados do Teste de Fisher's: Comunicação Interna_____	115

## INTRODUÇÃO

---

A melhoria da qualidade e eficiência das infraestruturas de Comunicação da Administração Pública constitui um fator determinante para a modernização dos serviços prestados pelo Estado às instituições, às empresas e aos cidadãos.

O trabalho de um gestor passa fundamentalmente pela motivação dos Recursos Humanos, de forma a atingir os objetivos fundamentais da sua instituição.

As Instituições, de uma forma geral, são geridas de forma dispersa e sem a existência de uma estratégia global, o que tem conduzido a multiplicações desnecessárias de recursos, a um funcionamento globalmente pouco eficiente e a custos de exploração elevados (Baptista, 1999).

A comunicação, deve ser dirigida a alvos bem definidos. Desta forma, uma instituição procede à definição dos seus alvos, de acordo com os objetivos de comunicação que pretende atingir (Pires, 1995).

A utilização da comunicação estratégica nas instituições assume um papel fundamental de ligação entre a sua missão, os seus objetivos organizacionais e o envolvimento dos seus diversos públicos (Coutinho, 2000).

Neste sentido, o Governo tem vindo a realizar um conjunto de iniciativas, de forma a atingir a desejada melhoria da qualidade e eficiência da Comunicação na Administração Pública, sempre com a preocupação da racionalização dos recursos, dos custos inerentes e no âmbito da criação de um ambiente de concorrência efetivo na prestação dos serviços de comunicações à Administração Pública.

As Instituições de Ensino Superior Politécnico têm desempenhado um papel particularmente relevante nas regiões onde estão inseridas, sendo frequentemente referenciadas e consideradas como um fator determinante desse seu desenvolvimento.

Os institutos politécnicos estão orientados para a criação, a transmissão e a difusão do saber. Perante estas observações, considerou-se de grande relevância a realização de um estudo sobre as competências organizacionais, organização e funcionamento dos diversos Gabinetes de Comunicação, existentes nos Institutos Politécnicos em Portugal.

## **JUSTIFICAÇÃO / IMPORTÂNCIA DO TEMA**

Os Gabinetes de Comunicação assumem um papel fundamental nas instituições da Administração Pública, possuindo como principal função o estabelecimento de boas relações, entre os seus diversos públicos. Esta função, também é transversal ao nível do Ensino Superior Politécnico. Os gabinetes de comunicação assumem cada vez mais inúmeras tarefas de cariz completamente díspar. Para além de serem os responsáveis por tudo que comunique dentro e fora da instituição, os seus coordenadores devem ter conhecimentos de Gestão e Economia: desde custos dos produtos de *merchandising*, escolha e seleção de produtos, custos publicitários e de custos relativos à participação em feiras de divulgação; de Direito: administrativo, comercial e da comunicação social; de Recursos Humanos: simpatia, educação, humildade; de Línguas: deverá dominar mais uma língua; e de História e Turismo: deverão saber quais as principais características da região onde se insere; um pouco da sua história; ao nível da gastronomia e da hotelaria.

A comunicação é fundamental em qualquer instituição. A sua gestão assume-se como fator estratégico e competitivo nas Instituições, em geral, e das Instituições de Ensino Superior Politécnico, em particular. A gestão estratégica da comunicação é fundamental na ligação entre a missão, os objectivos e os públicos que pretende atingir para a modernização de qualquer Instituto.

Os gabinetes de comunicação de qualquer organização são o instrumento ideal para materializar uma política adequada de relações públicas (Ramos, 2007) possuindo também, um papel relevante na divulgação da imagem e na relação com os seus públicos.

Desta forma, este projeto aplicado debruçou-se precisamente sobre estas temáticas: a Gestão da Comunicação na Administração Pública, mais propriamente nos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos, a nível nacional. Sabendo da existência de um Guia para as Comunicações na Administração Pública, a opção foi realizar um estudo das formas *sui generis*, como se encontram organizados os Gabinetes de Comunicação, com vista a realização de um levantamento sobre as suas competências, organização e planeamento comunicacional.

## **OBJETO DE ESTUDO**

---

O objetivo principal da presente investigação é obter um conhecimento o mais aprofundado possível, ao nível da Comunicação Interna e Externa dos diversos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos de Portugal. A nível dos objetivos específicos, pretende-se efectuar um levantamento das competências inerentes a cada Gabinete e a análise do seu funcionamento. Desta forma, elaborou-se um questionário de forma a tentar perceber, a importância da Gestão da Comunicação e desempenho dos Gabinetes de Comunicação, dentro de cada Instituto Politécnico. Com este estudo pretende-se aferir se a comunicação é feita de forma eficaz, de forma a demonstrar que mesmo que exista uma vontade de comunicar, isso não é suficiente, porque para que exista uma comunicação eficaz e eficiente, será necessário fazê-lo através dos canais e meios de comunicação mais adequados e de forma correta.

## **ESTRUTURA DE ESTUDO**

---

O desenvolvimento deste Projeto Aplicado, encontra-se articulado em cinco capítulos.

No Capítulo I contextualiza-se a comunicação na Administração Pública em geral, passando pela Gestão da Comunicação, pelos Gabinetes de Comunicação e o planeamento estratégico da comunicação.

No Capítulo II realiza-se o enquadramento do Ensino Superior Politécnico, apresenta-se uma breve evolução histórica, a distribuição do ensino superior politécnico em Portugal e efetua-se uma breve caracterização das competências dos Gabinetes de Comunicação, por Instituto Politécnico.

De seguida, no Capítulo III, apresenta-se a metodologia de investigação, definem-se as hipóteses a testar, selecciona-se a população, o tipo de pesquisa, a recolha e tratamento de dados e finalmente apresentam-se os procedimentos formais e éticos, as limitações e relevância do estudo.

Ao nível do Capítulo IV, procede-se à análise e ao tratamento de dados, realiza-se uma caracterização dos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos, de Portugal. Para finalizar, no Capítulo V, são apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões para futuras investigações.



# CAPÍTULO I

## A COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“A comunicação é a necessidade mais básica e vital de todas, a seguir à sobrevivência física”.

Ribeiro (1998)



## **1. NOTA INTRODUTÓRIA**

A gestão da comunicação é fundamental para a obtenção de resultados adequados, na aquisição de novas tecnologias, na redução de custos e no processo de mudança. À medida que o planeamento estratégico analisa a comunicação, inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso da implantação de novas tecnologias aumentará.

Uma comunicação organizacional bem definida é importante para uma Instituição, mas não resolve todos os seus problemas. A comunicação deve ser utilizada de forma adequada para poder influenciar os padrões de produção e a identificação das diferenças estratégicas ao nível dos órgãos de direcção.

A realização do enquadramento teórico e da revisão da literatura, possibilita aos investigadores realizarem um processo de reflexão, sobre a temática que se pretende pesquisar. Para se saber concretamente o que estudar, deve mensurar, delinear, ordenar e delimitar as várias ideias. A fundamentação teórica num estudo, segundo Polit e Hungler (1995) deve basear-se em teorias e em conceitos previamente elaborados, delimitado a problema e sugerindo metodologias a utilizar, que permitem o suporte teórico de todo o trabalho. A finalidade da fundamentação teórica, é delimitar o problema num contexto teórico, desenvolvendo-se em conformidade com os objetivos estabelecidos.

Face ao exposto neste capítulo pretende-se efectuar a revisão da literatura sobre a temática da Comunicação na Administração Pública. O capítulo começa por integrar a definição do Conceito de Comunicação, os seus Mitos, Leis, Barreiras e Fluxos. Posteriormente, é explorada a temática da Organização e Gestão dos Gabinetes de Comunicação e o Planeamento Estratégico em Comunicação.

### **1.1. COMUNICAÇÃO**

Na Era da Comunicação, tanto em casa, como no trabalho ou na vida social, é cada vez mais determinante comunicar. Hoje em dia, a arte de comunicar assume-se como uma vantagem competitiva, num mundo altamente concorrencial. Para muitos, a comunicação não passa de uma áspera gritaria inexpressiva. Tanto as pessoas, como os órgãos de comunicação social, despejam quilos e quilos de palavras, em vão, visto que muitas vezes as mensagens não chegam

aos recetores. Podemos afirmar que são “os discursos mudos”, afirmando que fazem parte de um estilo monótono de ladaíinha (Ramos, 2000).

Comunicar é tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio efetivo. Como tal, exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um recetor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação, uma intenção, propósito ou necessidade (Thayer, 1976). Para Oliveira (1984) a comunicação é considerada um fenómeno cultural, porque de uma forma geral as práticas humanas têm sempre a função de comunicar.

A comunicação é um processo de transferência de informações, ideias, sentimentos ou conhecimentos entre duas ou mais pessoas. Este processo comunicacional, pressupõe a existência de pelo menos três elementos:

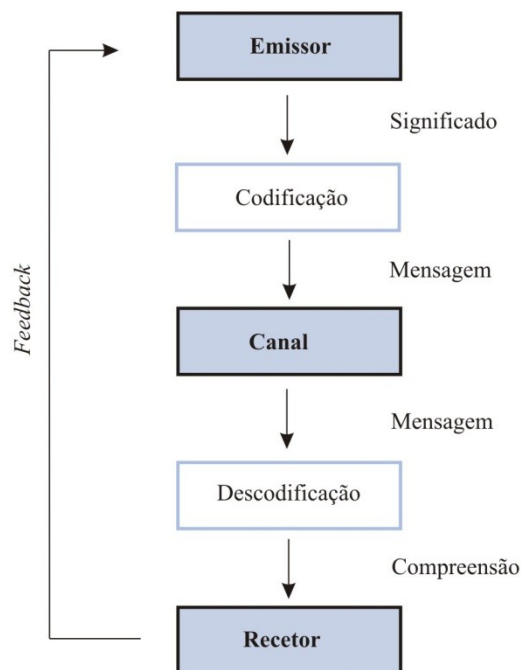
- Emissor: que é quem emite a mensagem. Para Teixeira (1998, p.159) “é a fonte ou origem da comunicação, o primeiro elemento, sem o qual não há comunicação”.
- Recetor: é quem recebe a mensagem. Nas instituições, os gestores e os colaboradores comunicam entre si e com entidades exteriores, atuando quer como emissores, quer como recetores.
- Um Canal de Transmissão: é o meio pelo qual a mensagem é transmitida do emissor para o recetor. Pode “revestir várias formas: desde a voz humana, à rede de televisão, passando pelo fax ou pelo correio normal ou informático” (Teixeira, 1998, p. 159).

Para que exista efetivamente comunicação, é fulcral que exista uma correspondência entre o que é emitido e o que é recebido, como se pode observar na figura nº1. Desta forma, implica que, como afirma Teixeira (1998, p.159), “o emissor deve codificar as suas mensagens de tal modo, que estas, sendo perfeitamente transmitidas, serão decodificadas pelo destinatário, o recetor, de modo a atribuir-lhes o mesmo significado”. Caso isso, não aconteça, pode originar deficiências na codificação, deficiências ao nível do canal, entre outros obstáculos comunicacionais. Assim tendo em conta estas observações, segundo (Teixeira, 1998) considera-se que:

- Codificação: é o processo de transformar o pensamento para forma simbólica;
- Mensagem: é o conjunto de símbolos que o emissor transmite, utilizando um código resultante da codificação da ideia;
- Decodificação: é o processo pelo qual o recetor atribui significados aos símbolos transmitidos pelo emissor;

- Código: é composto por símbolos e sinais, formando uma linguagem que tornará a ideia compreensível;
- Resposta: são as reações do recetor após ter recebido a mensagem;
- *Feedback* (retro informação): é parte da resposta do recetor que retorna ao emissor. O *feedback* ajuda o comunicador a adaptar as suas mensagens às necessidades e reações do recetor;
- Ruído: representa tudo aquilo que interfere na transmissão e receção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas. As fontes de ruído, são inúmeras.

Figura nº1: Processo de Comunicação



Fonte: Teixeira (1998, p. 160)

Para que se consiga evitar, o máximo de deficiências na codificação, ao nível do canal, entre outros obstáculos comunicacionais, Pires (1995, p. 119) apresenta, cinco elementos fundamentais que caracterizam o processo de comunicação, que podem ser sintetizados na tabela nº1:

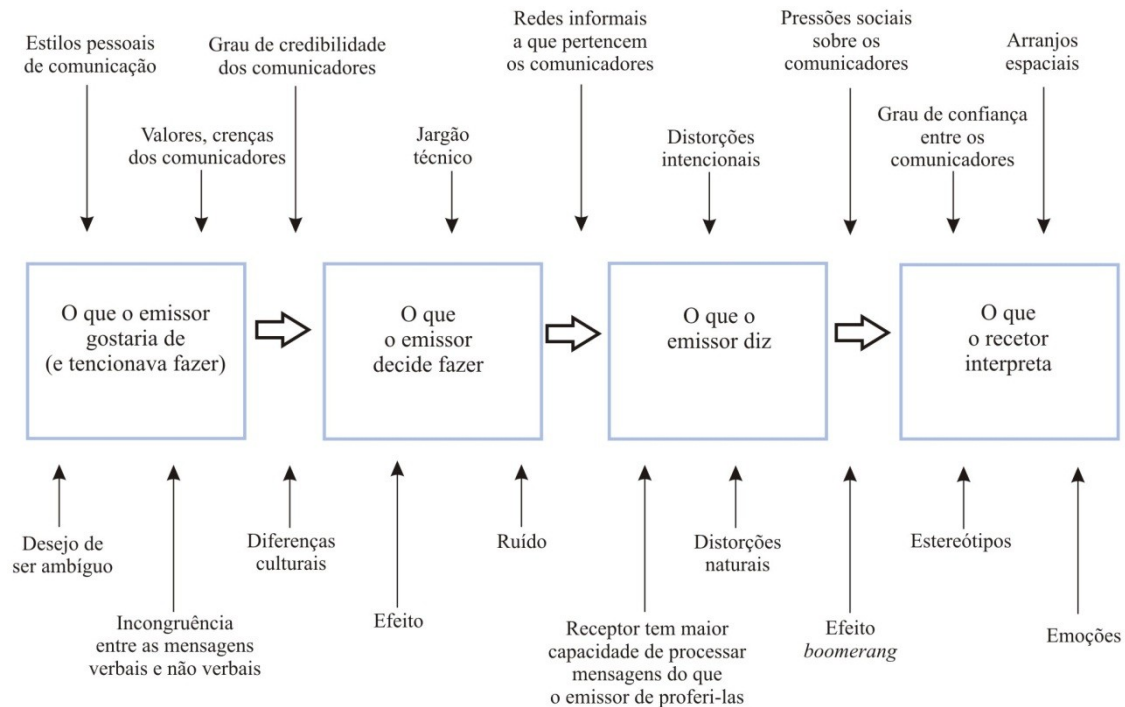
Tabela nº 1: Elementos Processo de Comunicação

Elementos	Características
<b>Alvos</b>	A comunicação dever ser dirigida a alvos bem definidos. A instituição define os seus alvos, de acordo com os objetivos da comunicação que pretende realizar.
<b>Mensagem</b>	O conteúdo de informação que é transmitida através da política de comunicação, constitui a mensagem. A comunicação, nos seus aspetos objetivos e subjetivos, tem um conteúdo que é percebido pelos alvos.
<b>Intensidade</b>	Quanto maior o orçamento dedicado à comunicação, maior o tempo e o espaço ocupados nos órgãos de comunicação e mais sofisticada será a sua conceção. A definição do volume de investimento, tem geralmente em conta o orçamento disponível, o nível de investimento da concorrência e os objetivos que se pretendem atingir com a comunicação.
<b>Meios</b>	A escolha dos meios a utilizar depende dos alvos a atingir, da mensagem a transmitir e da intensidade que se deseja. Os meios de comunicação diferem substancialmente quanto à qualidade e extensão da informação que se pretende transmitir.
<b>Avaliação</b>	Ao estabelecer uma política de comunicação e ao escolher as componentes do <i>mix</i> de comunicação mais adequadas, as organizações devem avaliar a eficácia dos outros elementos de comunicação escolhidos. Essa avaliação só é possível se os objetivos a atingir forem previamente definidos. Só assim os gestores têm a possibilidade de alterar os restantes elementos de um modo racional. Só deste modo os investimentos, muitas vezes elevados, realizados na comunicação podem ser objetivamente avaliados e corrigidos no futuro, se necessário. A avaliação da comunicação deve permitir estimular, se um aumento de investimento em comunicação é recuperado de um modo aceitável pelos aumentos de resultados obtidos.

Fonte: Pires (1995, p. 119)

Por outro lado, para Rego (2007, p. 125), tal como se pode observar na figura nº 2, para além dos obstáculos comunicacionais, atrás referidos, apresenta outras realidades que afetam significativamente o processo de comunicação, como por exemplo: os estilos pessoais de comunicação; os valores e crenças dos comunicadores; o grau de credibilidade dos comunicadores; as diferenças culturais; as incongruências entre as mensagens verbais e não-verbais, entre outros.

Figura nº 2: Desde as Intenções dos Emissores até à Interpretação dos Recetores



Fonte: Rego (2007, p. 125)

O emissor deverá segundo Keenan (1997), pensar no modo como comunica, realizando a si próprio um conjunto de questões:

- Tenho tendência a partir do princípio, que os outros compreendem sempre aquilo que digo?
- Consigo pensar lógica e claramente, no que quero comunicar?
- Lembro-me de levar em linha de conta, os interesses e as necessidades dos outros, quando estou a tentar chamar-lhes a atenção?
- Dou a impressão errada, por não avaliar completamente, o efeito do meu comportamento?
- Tenho tendência para só escutar, aquilo que quero ouvir?
- Deixo, habitualmente, para os outros a tarefa de perceberem aquilo que digo?

A comunicação é o resultado de um entendimento de uma série de símbolos e sinais, pelo emissor e pelo recetor. Para que, esse entendimento abranja os dois intervenientes no processo

comunicacional, devem ser tidos em conta os quatro elementos básicos da comunicação, definidos por Clampitt (2001, p. 103), que são: os objetivos do emissor; os atributos da mensagem; a escolha do canal e as características do recetor, tal como consta na tabela nº2.

Tabela nº 2: Os Quatro Elementos Básicos da Comunicação

Objetivos do Emissor	Atributos da Mensagem	Escolha do Canal	Características do Recetor
- Educar	- Terminologia	- Correio eletrónico	- Acesso ao canal
- Formar	- Metáfora	- Fax	-Perfil de personalidade
- Motivar/Incentivar	- Não verbal	- Telefone	- Crenças
- Chamar a atenção	- Histórias	- Comunicação cara-a-cara	- Valores
- Lisonjear	- Factos e figuras	- Conferência	- Idade
- Persuadir	- Argumentos	- Boletim informativo	- Sexo
- Confundir	- Evidências	- Jornal de parede	- Formação académica
- Cumprimentar	- Tom	- Revista	- <i>Background</i> socioeconómico
- Informar	- Profissionalismo	- Página WEB	- Orientação religiosa
- Repreender	- Emocionalidade	- Gravações Áudio	- Língua
- Expressar empatia	- Complexidade	- Gravações vídeo	- Localização física / geográfica
- Gerar impressões positivas	- Formalidade	- Correio de voz	- Estilo pessoal de comunicação
- Honrar	- Oportunidade	- Manual	- Grau de literacia
- Entreter	- Sequência	- Poster	- Deficiências físicas
- Negociar	- Confidencialidade	- Videoconferência	- <i>Status</i> e posição na hierarquia
- Construir espírito de equipa	- Privacidade	- Apresentação	- Antiguidade na organização
- Fomentar confiança	- Dimensão/extensão		- Localização na rede informal

Fonte: Clampitt (2001, p. 103)

Para Rego (2007) todos comunicam, mesmo quando nada falam ou escrevem, fazem-no nas suas vidas pessoais, familiares, sociais, políticas e até mesmo organizacionais. O ser humano comunica, até mesmo com ele próprio e nem sempre se compreende. Possui necessidade de comunicar, e comunicar muito, mesmo nos momentos em que não tem nada de «relevante» a transmitir ou exprimir. Esta necessidade enquanto ser humano, transborda naturalmente para as instituições.

Tanto para Béon (1993) como para Clampitt (2001) comunicar é uma condição *sine qua non* da vida social, da razão e da vida organizacional. Ambos consideram que a comunicação é permanente no seio da equipa, no seio da empresa, entre serviços, direcções e até mesmo no seu

ambiente exterior. A forma como são transmitidas as mensagens é crucial e difere de uma pessoa para outra, porque tanto o que se diz como o que se ouve é profundamente influenciado pela experiência cultural de cada um, e está diretamente interligado com a linguagem usada e com o comportamento social adquirido (Tannen, 1995).

Neste contexto e segundo Fachada (2003, p. 53) é atribuída à comunicação cinco funções:

- **Função de Informação:** as pessoas sentem necessidade de obter conhecimentos e também de os transmitir. É necessário difundir os conhecimentos, para que seja possível formular opiniões e juízos acerca da realidade que nos rodeia e que vai evoluindo.
- **Função de Persuasão e de Motivação:** na relação interpessoal é vulgar querer-se que os outros ajam, tal como se quer que ajam, ou pensem de determinada maneira. Esta função está, de certo modo, ligada ao controlo social e à necessidade de ajustar as atitudes e comportamentos, entre os membros de determinado grupo social. Para (Parreira, 2005) a Função de Motivação prende-se com o facto de exercer uma política de elogios, sobre as diversas tarefas que foram previamente definidas.
- **Função de Educação:** todo o ser, quando nasce, fica integrado numa sociedade, que está interessada em veicular, ao novo ser, a sua herança social e cultural. Esta vai-lhe sendo comunicada e ele experimenta-a, ao longo da sua existência, estando sujeita a controlo e vigilância, pelos transmissores.
- **Função de Socialização:** esta função, bastante ligada à anterior, permite a integração dos sujeitos nos grupos. Permite a troca e a difusão de informações, assim como dos dados da experiência. Através desta função, o sujeito aprende a vivência das regras e das normas da sociedade, fazendo-as suas.
- **Função de Distração:** esta função varia com as culturas e será tanto mais diversificada e utilizada quanto mais elevada for a qualidade de vida dos grupos.

Para além destas funções, segundo Brault (1992) existem outras funções basilares da comunicação numa instituição, que completam a listagem anterior:

- **Função de Retroação:** prende-se com o facto de obter retorno das mensagens enviadas, com a finalidade de verificar e controlar a sua compreensão.
- **Função de Imagem:** pretende transmitir uma imagem favorável, tanto interna com externamente.
- **Função de Sinal:** consiste na utilização coerente dos elementos de identificação visual (cores, logótipos), atitudes, valores, entre outros elementos, pertencentes à cultura institucional.

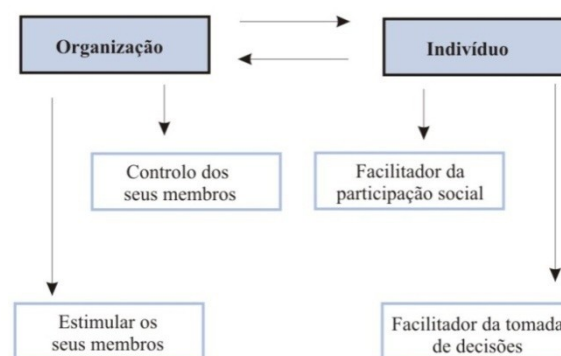
- **Função de Comportamental ou Argumentista:** associa a função informativa, a de retroação, e a de imagem de forma a permitir concretizar decisões coletivas.
- **Função de Mudança:** pretende estabelecer o diálogo permanente, entre o público interior e exterior da instituição, de forma a proceder à mudança de mentalidades, de atitudes e até mesmo de comportamentos.

Por sua vez, Parreira (2005) acrescenta as seguintes funções às já definidas por Fachada (2003) e por Brault (1992):

- **Função de Controlo:** assenta na distribuição de orientações formais a todos os elementos envolvidos, de forma a conduzir a diversos sistemas de comunicação.
- **Função de Expressão Emocional:** possibilita a satisfação de necessidades, principalmente, as que se relacionam com a expressão de sentimentos, emoções, vivências, satisfação e também insatisfação. Desta forma, esta função assume uma maior expressão nos indivíduos que possuem um menor suporte social, fora da organização.

Na figura nº3 podemos observar que a Função de Controlo e de Estímulo dos seus Membros que se encontra diretamente ligada à organização, por sua vez a facilidade ou destreza, ao nível da tomada de decisões e a motivação ao nível da participação social, está diretamente ligada com o indivíduo.

Figura nº 3: Funções da Comunicação Organizacional



Fonte: (Elaboração própria)



A comunicação desempenha assim, um papel essencial a qualquer instituição, desde a sua forma mais simples - o conteúdo das ordens de serviço ou os contactos informais; até às formas mais complexas - como a publicidade ou as relações públicas, o conhecimento das normas governamentais para o setor, da atuação da concorrência, dos desenvolvimentos tecnológicos, ou dos eventos internacionais. A comunicação deve ser cuidadosamente adquirida, gerida e utilizada como qualquer outro elemento ativo para a instituição. E é, neste contexto, que comunicar assume um papel de grande importância, para a gestão de qualquer instituição.

Pode-se constatar que a comunicação, é anterior ao estabelecimento de uma instituição, mas que deverá fazer sempre parte da sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação está na base das atividades de cooperação entre os seres humanos, sendo uma noção que preside às organizações (Kreps, 1990). Ela é o principal meio, através do qual, a atividade individual é coordenada para identificar, disseminar e prosseguir os objetivos institucionais (Gardner, 2001).

A forma como utilizamos a comunicação, pode ter fins extremamente díspares, mas é frequente não se definirem com suficiente clareza os objetivos que se pretendem atingir. Desta forma, é fundamental, que os objetivos estejam claramente definidos devendo respeitar algumas especificações, (Brochand, et al. 1999, p. 48), tais como:

- A Quantificação;
- O Prazo para serem alcançados;
- Clareza e Precisão;
- Passíveis de Mensuração;
- Realistas.

Sem comunicação, não há organização “gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, *marketing* ou processos de trabalho coordenados (...) De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha”, tal como enuncia Wiio (1995), citado por Rego (2007, p. 25).

A Comunicação Organizacional é definida como sendo um processo pelo qual os membros de uma organização agrupam a informação pertinente sobre as mudanças que ocorrem no seu interior e as fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação proporciona a geração e a partilha de informações, capacitando-as para cooperarem ao nível organizacional (Kreps, 1990).

Para Bartoli (1992) uma organização para que seja comunicativa terá que possuir as seguintes características:

- Estar recetiva à sua envolvente exterior, estabelecendo contacto interativo entre o interior da organização e o exterior;
- Proceder à regulação e equilíbrio da comunicação formal e informal;
- Abranger todos os setores para que não exista retenção de informação;
- Não ser muito formalizada nem rotineira, para que possa ser evolutiva e atual;
- Proporcionar as diversas potencialidades internas da organização, logo deverá ser dinâmica.

Uma comunicação organizacional dinâmica, requer estabelecer uma boa ligação entre os recursos humanos e materiais, de forma a conseguir patamares de sucesso comunicativo muito elevado. Desta forma, promove o espírito de equipa, a identificação com os projetos que estão em desenvolvimento, uma gestão mais participativa.

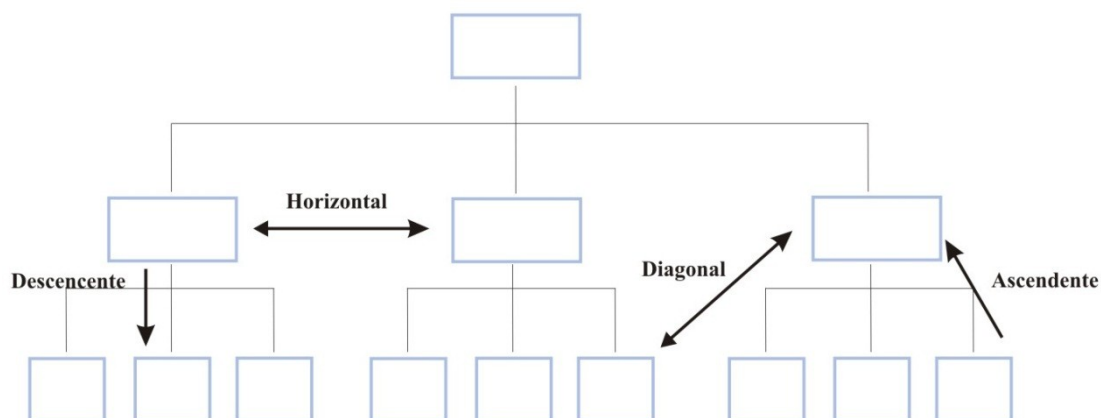
Deste modo, para Ferreira et al. (2001, p. 372) a cultura organizacional, assim como a “existência de uma estratégia, encontram-se ligadas com as dimensões das organizações, as quais são orientadas para os valores, atitudes e comportamentos dos seus membros. Tanto a cultura como a estratégia organizacional, formam-se no seio da organização através da sua história comum, particularmente para a resolução de problemas, de forma a lidar com a envolvente externa e de integração interna”. São, e devem ser, compartilhadas pelos indivíduos que partilham essa história. Para este autor, se a cultura e a estratégia nascem da vivência comum de um grupo, estas orientam também os comportamentos exibidos pelos elementos que o constituem. Implicando para a organização, o desenvolvimento de um conjunto de práticas para transmitir a sua cultura e a sua estratégia, os membros organizacionais poderão interiorizar os respetivos pressupostos e orientarem o seu comportamento, em correta consonância.

Em suma, a comunicação é uma atividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais, imprescindíveis ao seu bem-estar físico e psicológico. A gestão institucional e organizacional, possui como ponto de partida a comunicação, tornando-se uma ferramenta fulcral para satisfazer as novas exigências institucionais. Uma vez, que o sucesso da instituição depende do bem-estar do trabalhador, é preciso manter boas relações com o pessoal. E isso implica, por um lado, conhecer as necessidades e objetivos dos funcionários e, por outro lado, dar a conhecer as necessidades e objetivos da instituição. Desta forma, é extremamente importante proporcionar uma comunicação em todos os sentidos.

A perspetiva das relações humanas, reconhece que uma administração de pessoal eficiente, deve contemplar, o potencial da comunicação: descendente, ascendente, lateral e diagonal. Esta perspetiva, é vista como uma forma de valorizar o trabalho, encorajando a criatividade e a produtividade (Fisher, 1993). Existem assim, no seio de uma instituição quatro fluxos de comunicação para (Rego, 2007), como se pode constatar na figura nº4:

- **Descendente:** Consubstancia-se em instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação, procedimentos, avisos, informações, circulares, manuais, publicações da instituição. A sua eficácia é afetada pelas competências de comunicação dos gestores e dos colaboradores, pelas filtragens verificadas nas várias passagens da informação ao longo da cadeia hierárquica, e pelas diversas barreiras.
- **Ascendente:** concede aos subordinados a oportunidade de se exprimirem e se sentirem parte integrante da instituição. Para além disso, permite aos gestores conhecerem melhor a realidade organizacional e saberem se a comunicação descendente atingiu os alvos pretendidos, e se está a ser corretamente utilizada ou implementada.
- **Lateral / Horizontal:** este fluxo, é o que decorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Prossegue três funções principais: a Coordenação do Trabalho, a Partilha de Informações e a Resolução de Problemas Interdepartamentais.
- **Diagonal:** é a menos frequente – pelo menos do ponto de vista formal. É especialmente importante, quando as pessoas não podem comunicar de modo eficaz, através de outros canais.

Figura nº 4: Tipos de Fluxos de Comunicação



Fonte: Teixeira (1998, p. 161)

A identificação e análise do público é essencial para a execução da política de comunicação, Piñuel & Westphalen (1993, p. 194) consideram, que se deve avaliar o caráter, mais ou menos estratégico de um público, tendo em consideração, a sua situação ao nível da estrutura hierárquica de comunicação, considerando, que a mensagem é ascendente, descendente, transversal ou fora da estrutura hierárquica (por exemplo, uma mensagem direcionada aos técnicos de uma instituição, sejam quais forem, as suas especialidades ou atividades).

Segundo Brault (1992), os custos com a utilização de uma comunicação inteligente contribuem para uma mudança de gestão. Desta forma, estes custos devem ser vistos como um investimento e nunca com um gasto supérfluo. Segundo Ruão (2008, p.13) uma campanha publicitária; a participação numa feira; uma ação de promoção ou o patrocínio de um qualquer evento, não deixam de ter reflexos nos “clientes internos” da instituição. O seu sucesso ou insucesso, não deixará de se refletir na imagem que os trabalhadores têm da instituição e, consequentemente, no seu empenhamento, sentimento de pertença e desempenho.

A comunicação, em qualquer instituição, pretende atingir determinadas metas /objetivos, desde formais a informais, desde implícitos a explícitos, de legítimos a ilegítimos, assumidos ou não, com ou sem efeito. Assim como ilustra Rego (2007, p. 25), a comunicação, tanto a nível interno como externo:

- Permite aos gestores interagirem com superiores, subordinados, colegas, sindicatos, fornecedores, clientes e autoridades;
- Constitui o meio através do qual, as chefias delegam responsabilidades nos seus colaboradores;
- Permite aos membros institucionais levarem a cabo, diversas táticas de influência, junto dos seus alvos. Por exemplo, é através dela, que os gestores desenvolvem elogios, ordens, ameaças, apelos pessoais e de amizade junto dos seus subordinados, tendo em vista o alcance de determinados objetivos;
- Possibilita aos subordinados que lisonjeiem os seus superiores (através de palavras, mas também de atos que visam criar boas impressões para obtenção de benesses/dividendos);
- Concede a possibilidade aos subordinados, de fazerem chegar as suas opiniões, propostas, queixas e lamentações às autoridades organizacionais;
- Faculta aos gestores a obtenção de informações, junto das diversas entidades, com as quais lidam no exercício de funções (por exemplo: acompanhamento das mudanças no ambiente externo; receção de queixas; obtenção de relatórios sobre a vida interna da

- instituição; captação de orientações e diretrizes junto dos seus superiores);
- Permite aos gestores ao nível interno: emissão de avisos, comunicados, ordens de serviço, planos de trabalho, diretrizes de trabalho e a nível externo: intervenções na comunicação social, realização de comunicações, brochuras, discursos em eventos associativos/políticos, publicidade, entre outros;
  - Permite a coordenação do trabalho dos diversos membros organizacionais, e facultar-lhes o acompanhamento dos assuntos e orientações organizacionais;
  - Permite a realização de reuniões, sejam elas para tomar decisões, partilhar informações ou simplesmente para ouvir opiniões;
  - Faculta as oportunidades básicas para que: os vendedores comuniquem e negoceiem com os clientes; os responsáveis financeiros contactem com as entidades financeiras; o departamento de compras negocie e adquira em boas condições as matérias-primas e os equipamentos; os responsáveis pela seleção e recrutamento de recursos humanos captem e seleccionem os melhores candidatos; os administradores atuem junto das entidades governamentais, entre outros exemplos;
  - Possibilita a socialização dos novos membros organizacionais. Isto é: obtêm informação, estímulos, conhecimento acerca da instituição – aprendendo as normas, os comportamentos esperados, os rituais e as histórias que lhes permitem reduzir a incerteza acerca da envolvente e transformarem-se de *outsiders* em membros efetivos e participantes das organizações em que ingressam;
  - Permite proceder a entrevistas de recrutamento e seleção, negociar, repreender e sancionar, elogiar, formar, persuadir, transmitir *feedback* de desempenho e recebê-lo;
  - Permite manifestações de poder e influência, designadamente as simbólicas (por exemplo: adoção de linguagem específica/hermética; uso de objetos de prestígio como automóveis, roupas, instalações físicas).

A comunicação insere-se então num contexto global de planeamento em marketing, constituindo uma das suas principais ferramentas, a curto, médio e longo prazo (Caetano & Rasquilha, 2007). Deste modo, o especialista em comunicação ao selecionar a técnica, ou técnicas, que melhor se adequem à divulgação de um determinado produto ou serviço, está a contribuir, para a construção da própria imagem institucional da sua instituição, facto pelo qual deve assumir a sua quota-parte de responsabilidade, nos êxitos e fracassos.

### 1.1.1.1. MITOS DA COMUNICAÇÃO

Os mitos da comunicação, surgem ligados à aplicabilidade das teorias da perceção do processo comunicacional. Os mitos, servem para nos conduzir a um tipo de consciência que é espiritual. O mito pode ser explicado não como uma sequência de imagens independentes, mas como um todo significativo, no qual um aspeto particular do mundo real está refletido. O conhecimento do sistema de crenças (mitos e rituais) leva-nos a descobrir e a entender melhor a aceitação ou rejeição, de novas informações ou ensinamentos (Rego, 2007).

Em qualquer cultura, existem práticas de comunicação que procuram dar significado aos seus usuários e também explicam mudanças sofridas no tempo e no espaço. Através da análise de várias realidades, consegue-se entender melhor os mitos, como também detetar as suas implicações dentro do sistema de crenças compartilhadas pelo objeto de estudo. Para Rego (2007, p. 30), é possível encontrar dez mitos e realidades acerca da comunicação:

**Mito 1. Comunicamos apenas quando, conscientemente e deliberadamente, decidimos comunicar.**

Comunicamos o que os outros nos interpretam, mesmo que nada tenhamos dito ou feito, e mesmo que não tenha sido essa a nossa intenção.

**Mito 2. As palavras têm o mesmo significado para nós e para os nossos interlocutores.**

Devido a diferenças nas experiências pessoais, nos estados emocionais, nos *backgrounds* académicos e mesmo nas origens culturais, as pessoas podem interpretar diferentemente as mesmas palavras.

**Mito 3. Comunicamos, principalmente, através de palavras.**

Uma grande parte do nosso impacto comunicacional é transmitida por mensagens não verbais. Acresce, que os seres humanos têm mais facilidade em mentir através das palavras, do que através da linguagem corporal. Por conseguinte, a linguagem corporal pode ser mais fiável.

**Mito 4. A mensagem que enviamos é idêntica à mensagem recebida pelo recetor.**

Raramente, conseguimos transmitir exatamente, o que realmente pensamos e desejamos.

**Mito 5. Para sermos eficazes, basta que sejamos claros.**

Podemos ser eficazes, sem sermos claros. E podemos ser claros, mas não sermos eficazes.

**Mito 6.** As incompreensões na comunicação geram, resultados perversos.

Da diferença de interpretações, podem surgir novos e mais criativos modos de encarar um problema e encontrar soluções para resolvê-lo.

**Mito 7.** Se compreendermos bem a língua do nosso interlocutor estrangeiro, estamos aptos a comunicar com clareza.

As mesmas palavras, não têm o mesmo significado em diferentes culturas. O significado das palavras, pode ser influenciado pelas diferenças entre os contextos culturais. Pode também, ser afetado pelas diferenças entre os significados, das mensagens não verbais, em cada cultura.

**Mito 8.** O que importa é a mensagem, não o canal ou meio pela qual é transmitida.

O meio, pode influenciar o significado atribuído à mensagem.

**Mito 9.** Os meios de comunicação “pobres” são menos eficazes.

Não necessariamente! Isso depende do tipo de mensagens, dos objetivos da comunicação e das peculiaridades das comunicações.

**Mito 10.** Os homens e as mulheres comunicam do mesmo modo.

O sexo masculino e o sexo feminino, tendem a comunicar distintamente e têm diferentes competências para ler a linguagem corporal. Isso deve-se a diferenças biológicas, cerebrais, hormonais e evolutivas.

### **1.1.2. LEIS DA COMUNICAÇÃO**

Existem alguns princípios e tendências acerca da comunicação, que convém ter conhecimento. Alguns dos que são referidos, têm sido utilizados mais no âmbito da comunicação de *marketing*, do que propriamente, na comunicação interpessoal, mas todavia têm aplicabilidade neste domínio. A tabela nº3 resume as principais leis da comunicação defendidas por Rego (2007, p.86).

Tabela nº 3: Resumo das Principais Leis da Comunicação

Lei / princípio	Caracterização
Lei do Emissor	A comunicação é tanto mais eficaz quanto mais importante, prestigiado e credível for o emissor.
Lei da Congruência	O emissor deve ser congruente com o conteúdo da mensagem a transmitir. O impacto da mensagem é maior quando há congruência.
Lei do Recetor	A comunicação é tanto mais difícil quanto mais numerosos e heterogêneos são os recetores da mensagem.
Lei da Repetição	Quanto mais vezes uma mensagem for repetida, maior a possibilidade de ser memorizada. Mas, é forçoso evitar redundâncias desnecessárias, sob pena de a mensagem gerar sentimentos de aversão.
Lei da Simplificação	Quanto mais simples for uma mensagem, mais fácil será a sua compreensão e memorização. Todavia, a simplicidade não deve ser confundida com simplismo.
Lei da Distorção	O conteúdo de uma mensagem altera-se à medida que é retransmitida de uma pessoa para outra (quem conta um conto acrescenta-lhe um ponto, como exemplifica o ditado popular).
Lei das Mentiras Piedosas	Por exigências da vida social, organizacional e até familiar, somos frequentemente impelidos a não dizer toda a verdade. Deste modo, praticamos «mentiras piedosas» que lubrificam as nossas interações com os outros e nos permite viver mais harmoniosamente em comunidade ou na instituição.
Efeito <i>Boomerang</i>	Quando uma pessoa ou mensagem não agrada aos recetores, podem rejeitar a mensagem. Determinadas mensagens exercem um efeito exatamente oposto ao que pretendemos.
Ordem das Mensagens	As pessoas tendem a memorizar mais facilmente, as mensagens ouvidas no início e no fim de um discurso comunicacional.
Lei do Diferencial de Perceções	O recetor tem uma capacidade de assimilar palavras várias vezes superior à capacidade do emissor de pronunciá-las. Por conseguinte, é necessário que o emissor seja capaz de captar a atenção do recetor para que não sejam apenas verbais.
A lei do etc. e das Diferenças de Contexto	Se o nosso interlocutor não partilhar do mesmo contexto mental que o nosso, não podemos esperar que ele compreenda os nossos <i>etceteras</i> . Ou seja: é necessário que façamos esforços adicionais para que nos façamos compreender.
Buraco Negro	Determinados contextos «absorvem» completamente as nossas mensagens, por mais genuínas que sejam. Esses contextos podem ser criados por determinadas situações e/ou por comportamentos anteriores, tanto nossos como das outras pessoas.
Efeito Contraste	Interpretamos os comportamentos e as palavras, à luz do contraste que estabelecemos com outros comportamentos ou palavras.
Efeito Enquadramento	Interpretamos as mensagens de acordo com o modo como elas são enquadradas.
Mensagens Não-verbais	Uma parcela substancial dos efeitos das nossas ações comunicacionais sobre os outros depende das mensagens não-verbais (designadamente gestos, expressões faciais, movimentos e tom de voz).
Lei do Silêncio	Os silêncios também comunicam. Podem significar diversas coisas, por vezes opostas, podem provir de muitos fatores e podem gerar interpretações ambíguas e divergentes. A sua complexidade aumenta com as diferenças culturais.
«Interpreta-me, logo Comunico»	Não comunicamos o que dizemos, ou o que pretendemos transmitir, mas o que nos interpretam.

Fonte: Rego (2007, p.86)



### 1.1.3. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

---

A comunicação eficaz, para Rego (2007, p. 89) “é a que assegura pela correspondência entre os pensamentos do emissor e a interpretação que o recetor deles faz. As barreiras são, por conseguinte, tudo aquilo que pode perturbar o processo e interferir na transmissão e receção das mensagens”. Para que os destinatários consigam interpretar corretamente as mensagens, deverá existir eficácia ao nível da sua transmissão. De acordo com Teixeira (1998, p. 167) as barreiras à comunicação são “todos aqueles impedimentos que podem ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação e que se traduzem num obstáculo, à pretendida transmissão das ideias ou conhecimento”.

As Barreiras à Comunicação podem, na ótica de Fachada (2003) ser de dois tipos:

- Barreiras Externas: são as barreiras físicas, como por exemplo a distância entre o emissor e o recetor. “A distância física/geográfica tem um efeito óbvio na comunicação. A proximidade facilita a comunicação cara-a-cara, permite testar a exatidão da informação através do *feedback* imediato, e facilita a retificação da mensagem. À medida que aumenta a distância, cresce o ruído e aumentam as distorções” (Rego, 2007, p. 100).
- Barreiras Internas: são as que dizem respeito, à linguagem, que não é entendida pelo interlocutor; ao empregar palavras ambíguas; através de problemas da nossa estrutura pessoal que nos façam ter medo de falar de determinado assunto, ou de falar com determinada pessoa; o referir ideias ou evocar sentimentos não adaptados ao objetivo da comunicação; os valores e as crenças das pessoas, assim como, a sua visão do mundo; os papéis sociais desempenhados; o estado de cansaço ou doença, entre outras.

Em relação às barreiras comunicativas, Rego (2007) apresenta uma listagem muito mais vasta, como se pode justificar na tabela nº4.

Tabela nº 4: Explicação das Principais Barreiras à Comunicação

Barreiras	Explicação / exemplos
Diferentes Quadros de Referência	As pessoas interpretam as mensagens de acordo com os seus quadros de referência. Quando há diferenças entre eles, os riscos de problemas comunicacionais são maiores.
Juízos de Valor, Estereótipos e Preconceitos	As pessoas podem aceitar especialmente bem, ou rejeitar de modo acentuado, determinadas mensagens devido aos seus preconceitos sobre o comunicador ou a própria mensagem.
Avaliação da Fonte	Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos dessa pessoa.
Credibilidade da Fonte	Podemos encarar negativamente as mensagens de comunicadores sem credibilidade – mesmo que elas sejam verdadeiramente apropriadas e interessantes.
Perceção Seletiva e «ouvir apenas o que esperamos ouvir»	As pessoas podem desconsiderar as informações que entram em conflito, com o que «sabem». Por vezes, ouvimos apenas o que queremos ouvir.
Dificuldade/Incompetência em Escutar	Quando não sabemos escutar, temos mais dificuldade em compreender a mensagem e as emoções do nosso interlocutor. E podemos criar tensões e dificuldades comunicacionais.
Ausência de Confiança	Se desconfiarmos do nosso interlocutor, tendemos a não confiar na genuinidade da sua mensagem. Ou reagimos de modo negativo, passivo e não construtivo. A ausência de confiança nas organizações pode induzir as pessoas a ocultar, a filtrar ou adulterar informação.
Problemas Semânticos	As mesmas palavras, podem ter diferentes significados para diferentes pessoas.
Diferenças Culturais	As pessoas de diferentes culturas, interpretam distintamente as palavras e a linguagem não-verbal. Podem assim surgir conflitos e equívocos.
Barreiras Físicas e Arranjos Espaciais	A distância entre as pessoas, os ruídos, os problemas técnicos também originam obstáculos sérios à comunicação. Alguns arranjos espaciais podem interferir no processo comunicacional.
Fraca Preparação (e outros problemas do comunicador)	A falta de preparação do comunicador, assim como determinadas características físicas ou comportamentais podem ser uma fonte significativa de problemas.
Estilos Pessoais de Comunicação	As pessoas podem «colidir» ou não se compreenderem mutuamente, por deterem estilos comunicacionais distintos.
Filtragem	As mensagens podem ser filtradas ao longo da cadeia hierárquica, perdendo exatidão e sofrendo distorções.

Fonte: Rego (2007, p. 111)

No que diz respeito às Barreiras à Comunicação, Teixeira (1998) apresenta outra tipologia agrupando-as em três grandes grupos:

1. **Barreiras Técnicas:** dizem respeito ao *timing*, a informação e a diferença de culturas;
2. **Barreiras de Linguagem:** tem a ver com o vocabulário usado, possibilidade de diferentes significados da mesma palavra;
3. **Barreiras Psicológicas:** englobam a filtragem da informação, o grau de confiança e a abertura de espírito, os sentimentos de inveja ou ciúme, a preocupação ou *stress*, as diferenças de percepção.

As barreiras à comunicação são consideradas como as causas das falhas de receção das mensagens, sendo de salientar as que dizem respeito à estrutura, ao processo de audição seletiva, à desadequação da linguagem, às mensagens desorganizadas, aos vazios e às diferenças de estatuto, como se pode verificar na tabela nº 5.

Tabela nº 5: Descrição das Principais Barreiras à Comunicação

Barreiras	Descrição
Estrutura de Referência	Conceitos, valores, influências de acontecimentos e a forma como as mensagens são descodificadas;
Audição Seletiva	Ouvimos o que queremos, o que consideramos prioritário ou os assuntos que melhor se identifiquem com os nossos valores;
Desadequação da Linguagem	Linguagem hermética, aquela que não é entendida pelo recetor;
Mensagens Desorganizadas	Expressar um pensamento em termos generalizados ou incorretos;
Vazios	Falar de forma irregular, deixando de fora parte da mensagem. Os vazios serão preenchidos pelo recetor não necessariamente de forma como o emissor tinha em mente;
Diferenças de Estatuto	A comunicação entre pessoas em posição hierárquica diferente, pode ser inibidora.

Fonte: Carapeto & Fonseca (2006, p. 132)

Para que os processos de comunicação sejam considerados como parte integrante da estrutura de gestão da organização (privada ou pública), é fundamental uma comunicação eficaz, que possua como elementos: uma comunicação sincera; um envolvimento de todos no ato comunicativo; ouvir para conseguir compreender claramente a mensagem e possuir clareza na apresentação das ideias (tabela nº6).

Tabela nº 6: Elementos Fundamentais para uma Comunicação Eficaz

Elemento	Linhas Orientadoras
Comunicação Sincera	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Expressar totalmente os nossos pontos de vista.</li> <li>. Evitar aborrecer-se, quando os pontos de vista da outra pessoa diferem dos seus.</li> <li>. Estar disposto a mudar os seus pontos de vista, quando dispõe de novas informações.</li> <li>. Pensar em termos de vencer - vencer: evitar situações de ganhador - perdedor.</li> </ul>
Investigar Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fazer com que os outros se envolvam a participar.</li> <li>. Colocar informações importantes sobre a mesa.</li> <li>. Obrigar-se a escutar.</li> <li>. Melhorar as relações com os outros membros.</li> </ul>
Escutar para Compreender	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fazer um esforço consciente para escutar.</li> <li>. Prestar atenção à totalidade.</li> <li>. Controlar as suas emoções.</li> <li>. Escutar à procura do significado.</li> <li>. Analisar o que se ouve.</li> <li>. Procurar um aspeto positivo numa ideia antes de a criticar.</li> <li>. Adiar a avaliação até se compreender a totalidade.</li> <li>. Evitar argumentar por argumentar; apresentar o seu ponto de vista e tomar em consideração o ponto de vista dos outros.</li> <li>. Considerar as divergências de opinião, como uma coisa natural e útil; procurar compreender as opiniões dos outros; mesmo que não esteja de acordo.</li> <li>. Não partir do princípio, que o silêncio significa concordância.</li> </ul>
Clareza na Apresentação de Ideias	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Expressar o pensamento de forma clara e concisa.</li> <li>. Expor um ponto de cada vez.</li> <li>. Verificar se perceberam.</li> <li>. Esclarecer sempre que necessário.</li> <li>. Obter uma reação.</li> <li>. Equilibrar a apresentação com a escuta.</li> </ul>

Fonte: Carapeto & Fonseca (2006, p. 133)

Através da aplicação das linhas orientadoras para uma comunicação eficaz, apresentadas na tabela anterior, todos os elementos integrantes no processo comunicativo possuem *skills* para a utilização de uma comunicação eficaz de forma a reduzir o grau de distorção das mensagens, tanto enviadas, como recebidas.

#### 1.1.4. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para David Packard da HP, citado por Peters & Waterman (1987, p. 66) numa instituição, “deveríamos evitar possuir uma estrutura de organização demasiado rígida”. Se uma organização tem de trabalhar com efetividade, a comunicação tem de se fazer pelos canais mais rápidos, independentemente do organigrama da instituição, para que se consiga trabalhar com eficácia.

No interior de uma instituição, podem existir diversos canais de comunicação em simultâneo. Segundo Teixeira (1998) e Rego (2007) os canais de comunicação podem ser de dois tipos:

- Formais ou,
- Informais.

Ao nível dos canais formais, estes “correspondem às linhas de hierarquia da organização formal. Transmitem acima de tudo comunicações descendentes, ou seja do superior para subordinados, provavelmente as de maior frequência (ordens de serviço, regulamentos, definição de objetivos, entre outros) bem como comunicações ascendentes, isto é dos subordinados para os superiores (como *feedback* sobre as comunicações descendentes, informações sobre a evolução dos trabalhos, relato de problemas correntes entre outros)”. Por sua vez, os canais de comunicação informais, são os que “transmitem informação em todas as direções, nomeadamente laterais (entre membros da organização situados no mesmo nível hierárquico), diagonais (entre membros da mesma organização nos diferentes departamentos situados em nível diferentes de hierarquia) e em várias direções diferentes e simultaneamente envolvendo vários elementos de diferentes departamentos (Teixeira, 1998, p.161).

Para Rego (2007) a comunicação formal é a que é oficial e sancionada pelas autoridades organizacionais. A informal é mais espontânea e ocorre independentemente dos canais oficiais.

A comunicação formal e a informal assumem posições completamente opostas, ao nível da fonte pela qual a mensagem é transmitida; do canal através do qual a mensagem é enviada; do local físico onde a mensagem é veiculada; da autentificação do seu conteúdo; da sua estrutura, forma ou estilo; da ausência ou não, de um comprometimento público e também do meio, pela qual é veiculada, tal como se apresenta na tabela seguinte.

Tabela nº 7: A Dicotomia Formal / Informal da Comunicação nas Organizações

	Formal	Informal
<b>Fonte da mensagem</b>	A mensagem provém de alguém no exercício do seu papel ou posição.	A mensagem não está ligada a qualquer posição ou papel.
<b>Canal através do qual a mensagem é encaminhada</b>	O canal é oficial, tal como descrito no organograma.	O canal não coincide com o que está oficialmente estipulado.
<b>Local social e físico em que a mensagem é transmitida</b>	Identificado com a organização enquanto tal.	Não identificado com a organização enquanto tal.
<b>Autoridade (autenticação do conteúdo)</b>	Oficial.	Não oficial.
<b>Estrutura (<i>lato sensu</i>) da mensagem</b>	Preparada previamente, cuidadosamente organizada, deliberada, memorizada.	Não preparada previamente, espontânea, não memorizada.
<b>Forma e estilo de comunicar</b>	Estilo formal.	Estilo informal.
<b>Ausência ou presença de comprometimento público</b>	A declaração é pública, formal. Espera-se que seja assumida.	A declaração é privada, experimental, sugestiva. Pode ser retirada.
<b>Meio</b>	Formal.	Informal.

Fonte: Rego (2007, p. 199)

Para Ferreira et al. (2001, p. 359) a comunicação que utiliza o canal face-a-face, é a mais eficaz para:

- Repreender o outro por uma ação;
- Resolver um conflito;
- Comunicar uma informação que requer uma ação imediata;
- Comunicar uma diretiva ou uma ordem;
- Comunicar uma mudança importante;
- Comunicar sobre problemas que afetam ambas as partes.

Todavia, a comunicação face-a-face está a desaparecer. A falta de conexão pessoal entre a administração e os seus funcionários tem um efeito substancialmente negativo, sobre tudo em relação ao desempenho individual e em relação à eficácia da equipa de trabalho, na cultura da empresa (French, 2001).

Qualquer gestor, que quer realmente saber o que os funcionários estão a pensar ou inversamente, deve gastar um bom pedaço de tempo, andando pelos corredores. Muitos gestores, nunca aprenderam ou cultivaram este aspeto fundamental do trabalho. Além disso, eles não conseguem perceber que não se pode ser eficaz no seu papel, sem se ser um bom comunicador (French, 2001).

Por sua vez, a comunicação que utiliza os documentos, os memorandos e os boletins, é mais eficaz para:

- Comunicar informação, que requer uma ação futura;
- Comunicar informação geral;
- Comunicar informação rotineira.

Todavia, constata-se cada vez mais uma tendência perturbadora que considera que a comunicação eletrónica (*e-mail* e correio de voz) é o método mais eficaz para a comunicação, e que o tempo gasto, cara-a-cara com funcionários ou colegas, é considerado um luxo e não como uma necessidade. Ouvir, ver e em muito casos, lidar frente a frente com alguém, estar no mesmo contexto, o tom de voz, a capacidade de questionar, o *feedback*, entre outros, são ingredientes maravilhosos, que fazem parte do trabalho de comunicação (French, 2001).

Os canais de comunicação possuem uma panóplia de suportes comunicacionais, sendo subdivididos em três grandes grupos, segundo Villafañe (1998):

- Conteúdo da Mensagem: é preciso ter em consideração a sua complexidade e extensão.
- Perfil do Destinatário: a segmentação dos recetores é diretamente proporcional, à eficácia da comunicação.
- Efeito Desejado:
  - Compreensão correta do conteúdo da mensagem,
  - Memorização,
  - Conservação da informação, durante um longo período de tempo,
  - Custos económicos da comunicação.

A partir deste conjunto de efeitos, é possível apresentar e proceder a uma escolha mais seletiva entre um suporte escrito, oral ou audiovisual. Esta triagem deverá realizar-se com alguma perspicácia, visto que, cada um dos suportes possui para além de inúmeras vantagens um grande grupo de inconvenientes. Na tabela nº8 poderemos observar na última linha (Balanço) a definição de determinadas características para estes três suportes, após análise das vantagens e inconvenientes, de cada um.

Tabela nº 8: A Escolha de um Suporte Escrito, Oral ou Audiovisual

	Escrito	Oral	Audiovisual
Vantagens	<p><b>Imediato:</b> qualquer um pode puxar da caneta e escrever.</p> <p><b>Tradicional:</b> nos países latinos, a difusão passa tradicionalmente pela escrita.</p> <p><b>Rico:</b> a reprodução acomoda-se a um número importante de destinatários, no tempo e no espaço.</p>	<p><b>Direto:</b> contacto imediato, diálogo possível.</p> <p><b>Económico:</b> quando a audiência é limitada (não excede uma centena de pessoas).</p>	<p><b>Agradável:</b> um meio quente, agradável para o recetor, que não precisa de uma escuta muito persistente.</p>
Inconvenientes	<p><b>Traidor:</b> saber escrever não é saber fazer chegar uma mensagem. Para redigir uma boa mensagem, é preciso gastar tempo.</p> <p><b>Perigoso:</b> as empresas têm tendência para submergir os seus assalariados, num excesso de documentos escritos.</p>	<p><b>Impreciso:</b> risco de deformar a informação, em dois estádios de transmissão: emissão, receção.</p> <p><b>Volátil:</b> ao não deixar vestígio (a não ser que tenha havido o cuidado de gravar a mensagem).</p>	<p><b>Extenso:</b> a preparação é pesada. Os prazos impostos são inconciliáveis, com uma operação de comunicação rápida.</p> <p><b>Complexo:</b> a conceção técnica, é competência de especialistas.</p> <p><b>Exigente:</b> conceber e difundir as mensagens, exige material importante.</p> <p><b>Oneroso:</b> custo da conceção, execução e duplicação.</p>
Balanço	<p><b>Fundamental:</b> o meio mais clássico e com menor custo.</p> <p><b>Cómodo:</b> difusão ilimitada, conservação perfeita, consulta flexível (possível a todo o momento).</p> <p><b>Modulável:</b> utilizado por empresas, de qualquer dimensão.</p> <p><b>A limitar:</b> cuidado com os excessos!</p>	<p><b>Indispensável:</b> meio compartilhado, económico, mas pouco fiável.</p> <p><b>A enquadrar:</b> toda a mensagem oral, deveria estar acompanhada de uma informação escrita (complementar ou preparatória).</p>	<p><b>Limitado:</b> devido ao seu custo, a cópia de uma banda magnética, faz-se com um número limitado de exemplares.</p> <p><b>Moderno:</b> tecnologia de futuro.</p> <p><b>Imponente:</b> convém às grandes estruturas.</p> <p><b>A seguir:</b> nenhuma empresa, o pode ignorar hoje em dia.</p>

Fonte: Villafañe (1998, p. 256)



## **1.2. COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

É, pois, inevitável que ao falarmos em organizações, se refira o papel da comunicação (Kreps, 1990). Segundo Ferreira et al. (2001, p. 357) os estudos sobre comunicação nas organizações / instituições, ganharam especial relevo na década de 40. Sexton & Staudt (1959) publicaram uma revisão de literatura sobre comunicação organizacional, onde se encontram 178 artigos, a maioria dos quais, publicados entre 1945 e 1958. Simon (1947) destacou o processo de comunicação, como essencial para a organização. Bavelas & Barrett (1951) descrevem a comunicação com um processo básico das organizações, a partir do qual, todas as outras funções derivam. O interesse pela comunicação nas organizações não é apenas do passado. O estudo da comunicação organizacional, continua a integrar os cursos académicos e os programas de investigação de várias disciplinas, tais como a psicologia, a sociologia, a gestão e a administração (Redding, 1985).

Face a estes resultados, podem-se colocar uma série de questões, sobre se existe um funcionamento típico da Comunicação na Administração Pública? Se este funcionamento é epidémico para outras instituições? Se é possível reconhecer um funcionário público, pelo modo como vê o mundo à sua volta? Como se muda a Administração Pública? Será que existe alguma possibilidade de aperfeiçoar a Administração Pública? Na tentativa de responder a estas questões, inúmeros esforços foram desenvolvidos, de há alguns anos a esta parte, para dotar a Administração Pública de um funcionamento cada vez mais eficaz e mais próximo, das aspirações e necessidades dos cidadãos (Silveira & Trindade, 1992, p. 13).

Todas as propostas apresentadas pelo Governo, em relação à Administração Pública, prendem-se com o facto, de tentarem solucionar problemas, trazendo o cidadão para o centro das suas atenções e preocupações. O conjunto de mudanças no setor público, implementadas atualmente, por muitos Países, tendo em vista, as expectativas crescentes da sociedade, concentra-se, então, na figura do utilizador. O objetivo é que uma parte importante dos problemas, da Administração Pública, passe a ser resolvida com mais facilidade, olhando mais atentamente para fora das instituições e, conseqüentemente, para aqueles que usufruem dos seus serviços/benefícios (Coutinho, 2000, p. 41).

Além disso, a Administração Pública voltada para o cidadão, é auxiliada hoje pelas transformações tecnológicas, que possibilitam o uso de uma série de novos instrumentos de comunicação. Os avanços nas comunicações, ao nível da informática, das redes e *softwares* e

nas telecomunicações propiciam grandes benefícios, em todas as mudanças do modelo administrativo.

Neste processo de mudança, identificam-se oportunidades para o desenvolvimento e aprofundamento de soluções, com vista à resolução de diversos problemas e obstáculos comunicacionais.

A comunicação corporativa, segundo Carapeto & Fonseca (2006, p. 135) possui uma componente interna e uma componente externa. Na perspetiva interna, a comunicação visa a mobilização dos recursos e o desenvolvimento de um sentimento de pertença à organização, para que todos os funcionários contribuam plenamente para o desempenho organizacional. Por sua vez, esta comunicação interna, tem como finalidade, manter os funcionários informados sobre os assuntos importantes que dizem respeito à instituição.

Os meios comunicacionais ou níveis da comunicação corporativa interna, são inúmeros. No que respeita aos funcionários, atualmente, os métodos tradicionais de comunicação (como por exemplo: *newsletters*, notas de serviço, folhetos, caixas de sugestões, memorandos, *Intranet* e Internet, placares, rumores, imprensa) têm dado o seu lugar, nas suas preferências, para os meios cara-a-cara, tais como *briefings* pelos gestores, imediatos ou em equipa. Numa reunião presencial, é de salientar a forma de dominar as técnicas de comunicação e não transformar essas reuniões em sessões de repreensão, altamente contraproducentes em matéria de motivação de pessoas.

Ao nível da perspetiva externa, a comunicação procura difundir uma «imagem de marca», o posicionamento e a perceção da instituição, com a finalidade de obter um acolhimento favorável, no conjunto da opinião pública. Os suportes com maior aceitação e representação da imagem institucional são as *newsletters*, os *websites*, as conferências e os eventos para entrega de prémios e divulgação de boas práticas.

No momento, em que uma instituição resolve implantar um novo processo, esse novo processo estará sujeito aos padrões internos já estabelecidos como corretos, ou seja, a cultura organizacional. Dentro desta cultura organizacional, processam-se determinadas formas de comunicação, e é dentro deste contexto, que penetrarão novas ideias.

Desta forma, para que as novas formas de trabalho, consigam atingir os resultados esperados é importante analisar as formas existentes de comunicação e demonstrar a falta de gestão da comunicação, pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos de uma organização.

A gestão da comunicação é fundamental, para a obtenção de resultados adequados, na aquisição de novas tecnologias e paralelamente pode relacionar-se com a redução de custos nesse processo de mudança, pois à medida, que o planeamento estratégico analisa a comunicação, inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso, da implantação de novas tecnologias aumentará.

Não é pelo facto, de existir uma comunicação organizacional bem definida, que todos os problemas existentes numa instituição serão resolvidos. A forma como a comunicação é utilizada pela instituição, pode influenciar o processo de entrada de novas tecnologias, de alteração dos padrões de produção e a identificação das diferentes estratégias, ao nível dos órgãos de direção.

A comunicação, para ser utilizada de forma adequada pelas instituições, necessita de uma compreensão por parte dos elementos que fazem parte da cultura e clima organizacional, e embora exista comunicação independentemente da importância que a instituição manifeste para ela, não será um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais, se não for utilizada corretamente e como forma de minorar os diferentes impactos gerados pelas mudanças. (Baptista, 1999, p. 2).

Mesmo que a comunicação exista em todas as instituições, os gestores precisam de fazer uma escolha seletiva, em relação aos canais de comunicação que pretendem usar. Por exemplo, ao anunciar grandes mudanças, os gestores devem utilizar múltiplos canais, porque aumenta a probabilidade de os funcionários ouvirem as mensagens chave. Alguns funcionários, ignoram os suportes de comunicação impressa ou até mesmo o correio eletrónico, só respondem a mensagens orais. Para outros, é o inverso. Os gestores também devem usar o canal de comunicação considerado mais rico, que é o face-a-face. Se novas iniciativas, só são anunciadas através de um memorando, então é muito difícil saber o *feedback* dos funcionários. Desta forma, os gestores não podem realizar correções ou mudanças em simultâneo (Clampitt, 2002).

A comunicação tem justificado o sucessivo aumento no investimento, de forma a proporcionar a melhoria das relações comunicativas, entre os diversos setores das instituições.

Tanto um executivo como um gestor, para Marchesi (1992, p. 65) pode ser muito competente, muito trabalhador, cheio de iniciativas inovadoras, capaz de análises rigorosa, mas se possuir uma má imagem, se não se comportar bem socialmente, arrastará consigo um peso tão grande que nunca poderá ganhar o respeito dos seus subordinados.

O aperfeiçoamento das práticas de comunicação, tornou-se crucial para a própria sobrevivência de uma instituição. Mesmo os órgãos públicos, que não são regidos pelas leis de mercado e cuja existência é mais estável, podem beneficiar dessa forma. A otimização das relações comunicativas, pode resultar tanto em aumento de qualidade dos serviços públicos – bem como do atendimento aos cidadãos – quanto da melhoria da imagem das instituições perante a sociedade. Este processo, ajudaria a combater a ideia de ineficiência, morosidade e desleixo que se têm dos órgãos pertencentes ao Estado, assim como dos próprios servidores. No entanto, implementar essa prática, requer um árduo processo. A cultura vigente no funcionalismo público, mostra-se pouco recetiva a transformações mais profundas, principalmente, se essas mudanças implicarem um aumento de transparência, não somente nas relações comunicativas desses órgãos, como também dos próprios atos por eles realizados (Garrido, 2009).

Em termos gerais, segundo Pereira (2005, p. 90), a situação atual da Comunicação na Administração Pública caracteriza-se, por um nível significativo de ineficiência, devido aos seguintes aspetos fundamentais:

- A existência de uma gestão dispersa por muitas entidades, existindo, nalguns Ministérios, ausência de coordenação e articulação entre entidades diferentes, no domínio da comunicação;
- Uma ausência generalizada de planos estratégicos, políticas e normas de comunicação;
- A inexistência, em muitos casos, de acordos globais de tarifário ao nível ministerial e desatualização das condições contratuais;
- As interligações, de âmbito interministerial efetuadas de forma casuística, tendo por base as necessidades específicas de cada projeto;
- A ocorrência de redes paralelas independentes nalguns Ministérios, multiplicação de acessos à Internet e obsolescência de algumas infraestruturas;
- O fraco controlo, dos perfis de utilização das infraestruturas de comunicação;
- A escassez de informação, estruturada e atualizada sobre a comunicação das entidades.

A dificuldade de organização, associada a estes aspetos, tem conduzido a diversos constrangimentos de Comunicação na Administração Pública, tais como refere Pereira (2005, p. 91), que conta na tabela seguinte:

Tabela nº 9: Constrangimentos de Comunicação na Administração Pública

<b>Tipo</b>	<b>Constrangimentos</b>
1.	Gestão da Estrutura de Custos;
2.	Organização de Gestão das Comunicações;
3.	Aquisição de Serviços de Telecomunicações;
4.	Gestão de Inventário;
5.	Validação das Faturas;
6.	Condições Contratuais e Tarifários;
7.	Níveis de Qualidade de Serviço;
8.	Otimização e Consolidação Tecnológica;
9.	Perfis de Utilização.

Fonte: Elaboração Própria

Nem todos estes constrangimentos da Comunicação, se aplicam a todas as entidades da Administração Pública, tudo depende das especificidades de cada instituição.

Quanto à comunicação na Administração Pública, interessa primordialmente o tipo dois (tabela nº9), relativo à Organização de Gestão das Comunicações, que se subdivide em:

- Inexistência de uma perspetiva de gestão, integrada de gestão das comunicações em cada Ministério;
- Escasso planeamento estratégico;
- Inexistência de articulação, entre entidades diferentes;
- Reduzida partilha de recursos entre entidades;
- Aquisição de serviços de telecomunicações efetuados, por departamentos diferentes (voz e dados geridas por responsáveis diferentes, por vezes sem a necessária articulação);
- Ausência de uma estratégia conjunta;
- Partilha de informação limitada, entre entidades.

Face a estas limitações, Coutinho (2000, p. 41) propõe um conjunto de regras, que ajudam a planear e proporcionar melhorias nos serviços públicos, relativamente ao processo comunicativo devendo as organizações públicas contemplar, nomeadamente os seguintes aspetos:

1. Conhecer bem os alvos dos seus serviços;
2. Realizar pesquisas, procurando experiências novas;
3. Ter apoio político para os seus projetos;
4. Ter uma liderança interna muito forte;
5. Avaliar os *feedbacks* dos alvos;
6. Comunicar as iniciativas aos utilizadores;
7. Estabelecer estratégias, que traduzam claramente as propostas dessas iniciativas, e principalmente das linhas para a sua implementação e avaliação;
8. Reunir uma equipa responsável;
9. Assegurar que os recursos serão suficientes para essa iniciativa;
10. Capacitar servidores e gerentes, com o foco no cidadão;
11. Procurar melhorias contínuas e permanentes, com o desempenho e proceder à sua medição;
12. Desenhar e implementar as mudanças, de acordo com o tipo de organização, programa e trabalho realizado;
13. Implementar mudanças simples, com menores custos, tanto ao nível económico com temporal;
14. Identificar e diluir as eventuais resistências à mudança, explicando o projeto, motivando os utilizadores e proporcionando o seu desempenho;
15. Administrar interesses divergentes, por meio de um processo de negociação, através de trocas e acordos;
16. Esperar um progresso de mudança, sempre mais lento e pausado, em função das resistências e dos conflitos.

O sucesso de uma instituição pública, depende fundamentalmente, da “ forma como os indivíduos e organizações exteriores, valorizam aquilo que a instituição tem para oferecer” (Pires, 1995, p. 12). Se a sociedade, ou partes dela, não reconhecem o valor nos bens/serviços oferecidos por uma instituição, na medida em que não satisfaz os seus desejos, então essa

instituição não tem motivos lógicos para existir. Uma instituição não existe porque tem gestores, pessoal qualificado, equipamento e instalações ou sistemas de controlo mais ou menos sofisticados.

De acordo com Pereira (2005, p. 305) já não são “apenas as instituições, que detêm a exclusividade sobre as oportunidades de comunicar de forma alargada, participar ativamente nas questões do interesse público, ou fazer face aos crescentes avanços das tecnologias”. Cada vez mais, o cidadão privado entra na arena da comunicação organizacional, questiona as políticas de comunicação das instituições, contesta a responsabilidade das suas atuações e colabora em tempo real nas suas iniciativas. Estes novos públicos, mais informados e cada vez mais participativos, constituem uma parte importante, das preocupações atuais dos profissionais da comunicação e relações públicas, nas instituições.

Aos desafios enumerados, acresce a necessidade de lidar eficazmente, com as novas questões ao nível legal, impostas pelo ciberespaço, incluindo os direitos de propriedade intelectual, a privacidade por contraposição à vigilância/controlo eletrónicos de trabalhadores e audiências, a pirataria eletrónica ou o *cibercrime*.

Cada vez mais, a Administração Pública possui como objetivo, tal como aborda Ruão (2008, p. 17), criar “sinergias que melhorem a partilha comunicativa, entre a organização e os seus públicos, internos e externos”. Conjugando todas as suas atuações e discursos, a instituição conseguirá reforçar a sua prestação comunicativa, promovendo uma imagem favorável, coerente e verdadeira.

É neste contexto que surge, para Ruão (2008, p. 17), o conceito de “arquitetura de uma política global de comunicação”, a necessidade das organizações constituírem, um verdadeiro sistema de comunicação. Tal sistema, seria responsável pelo planeamento e tratamento dos fluxos comunicativos, muito para além do mero suporte informático. Seria da sua responsabilidade, voltada para a atenção de todo o tipo de comunicações necessárias, à vida da instituição, desde a comunicação institucional (orientada para a identificação da instituição), passando pela comunicação comercial (dirigida a objetivos eminentemente lucrativos), até à comunicação de pertença (destinada à partilha de valores e interesses comuns, dentro e fora da instituição). Esta última, reflete as preocupações com os Recursos Humanos, na perspetiva da teoria da cultura organizacional: gerir o pessoal pela criação de uma identidade organizacional, promotora de sentimentos de pertença. Comunicar, para partilhar o ser organizacional, envolvendo e motivando as pessoas.

Comunicar estrategicamente, requer um conjunto especial de habilidades. Os gestores precisam de pensar como um analista para avaliar o contexto, visualizar como um artesão uma estratégia de moda, como executar um comando de elite para implementar a estratégia e agita-se como uma apresentadora de *talk-show* para provocar diálogo. Poucas pessoas possuem, todas as habilidades. Isso pode explicar porque os gestores eficazes são uma raça rara (Clampitt, 2002).



### **1.3. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO**

De acordo com Gore (1996, p. 195), “gerir não consiste propriamente em adivinhar, mas sim em saber”. Dos diversos tipos de comunicação, a gestão da comunicação, é apontada como sendo o mais importante. Este meio, adiciona objetivos disseminados na comunicação interna (Melewar, 2001).

As políticas de gestão e de utilização das comunicações vêm referenciadas no Diário da República, de 22 de dezembro de 2004, p. 7268 (ver anexo I), no ponto 3.1 – Planeamento Estratégico das Comunicações na alínea 3.1.2.1- Políticas de Gestão e de Utilização das Comunicações, como sendo: “as políticas escritas de gestão e utilização das comunicações estabelecem as regras, que devem reger a gestão e a utilização das referidas infraestruturas. Para além, de clarificarem as fronteiras e os modos de atuação de todas as partes envolvidas, permitem uniformizar os mecanismos de atuação e os processos de trabalho, em particular no que diz respeito à gestão das infraestruturas, contribuindo para um funcionamento mais eficiente das comunicações”.

Na Administração Pública afigura-se importante, que cada entidade deva dar a devida atenção ao tema da comunicação, procurando estabelecer um conjunto básico de políticas, que se adequem à sua realidade específica.

Em muitos casos, existem pequenas políticas e procedimentos instituídos que podem ser compilados, revistos, aprovados e aplicados, tendo como referência outros mais genéricos, que venham a ser instituídos, pela entidade de coordenação central das comunicações da Administração Pública.

Todavia, importa ter em consideração que, geralmente, o mais difícil não é elaborar as políticas mas sim conseguir a adoção sustentada, por parte das instituições.

Neste sentido, a utilização de políticas simples e de fácil compreensão, associadas a ações adequadas de sensibilização, apresentam-se como um fator crítico de sucesso.

Para Carapeto & Fonseca (2006, p. 161), a “implementação da missão e da visão, que a liderança promoveu e comunicou à instituição, no seu conjunto, só pode ser realizada através de uma estratégia e um planeamento adequados. Gerir estrategicamente, orientar a ação no sentido da visão e no cumprimento da missão. O que significa que é a partir da visão e da missão que se estabelece a direção da organização, em termos do seu desenvolvimento, objetivos e metas de gestão”.

As mudanças que ocorreram na gestão da comunicação, são causadas pelos avanços tecnológicos, que ampliaram a capacidade de troca de informação e alteram a sociedade no sentido, de passar a exigir instituições com um posicionamento comunicacional, voltado para as novas exigências sociais.

O indivíduo tornou-se cada vez mais crítico, participativo e possuidor de uma quantidade muito vasta de informações ao seu dispor e sem tempo para as processar. Como já foi referido, a gestão da comunicação nas instituições, mudou nos últimos anos, como consequência do aumento da competitividade dos mercados, passou a ser reconhecida como estratégica, numa sociedade produtora e recetora de uma imensa quantidade de informações, constantes e em tempo real.

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento tecnológico intensificou os fluxos de informações e a valorização do conhecimento (Almeida, 2005, p.22).

As instituições estão cada vez mais sensibilizadas, para as questões da gestão das comunicações, possuindo não só um Gabinete de Comunicação, com também Gabinete de Marketing, de Publicidade, de Imagem, de Promoção, de Assessoria de Imprensa, de Relações Públicas, entre outros.

Toda esta diversidade de gabinetes, poderá existir numa única instituição, visto que as funções divergem, mediante a denominação do mesmo. Mas, também poderá ser um único gabinete a desempenhar todas estas áreas, desde que exista um planeamento estratégico da comunicação, de forma integrada, direcionando para a eficiência e eficácia, as ações comunicativas da instituição.

Para Ramos (2007, p. 66) “ toda a estratégia (...) em matéria de comunicação, deve ser reunida num Manual. Este documento deverá dividir-se numa série de subdocumentos ou programas que contenham:

- Um plano geral da comunicação,
- Um plano estratégico de imagem,
- Uma estrutura da direção de comunicação,
- As normas gerais de comunicação e
- Um gráfico de públicos e objetivos”.

Os gestores de informação pretendem transformar a comunicação institucional, num processo de inteligência concorrencial. A comunicação “deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se num processo integrado, que orienta o relacionamento, com todos os seus públicos de interesse” (Bueno, 2003, p.7).

Um aumento acelerado da circulação de informações e a certeza de que a imagem da instituição é construída pelas diferentes leituras, feitas pelos públicos que se relacionam com ela, tornam o processo de comunicação cada vez mais complexo. Esta transformação, que ocorre na forma de gerir a comunicação, é retratada como a passagem das definições tácitas para as ações estratégicas.

Para Ramos (2007, p. 66) “é impossível avaliar a eficiência de um dirigente empresarial, que não acredite no valor da comunicação. Este tem de estar convencido para convencer; tem de ter vontade de informar, de ser transparente e de não mentir. Contudo, ainda que toda a gente comunique, somente os profissionais devem fazê-lo de modo sistematizado”.

A comunicação como inteligência institucional, não pode fazer concessão ao imprevisto. Apoiase em “metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações, apoia-se, sobretudo, na necessidade imperiosa de dotar a comunicação de um novo perfil: a passagem do real tácito para o estratégico” (Bueno, 2003, p.15). Para que exista um bom funcionamento do sistema de comunicação, a comunicação deverá ser integrada, e dependente da participação dos seus componentes, nas decisões estratégicas e no envolvimento de todos.

O sistema de comunicação integrada para Neves (2000), citado por Almeida (2005, p. 25) é representado pelos seguintes elementos:

1. **Planeamento Estratégico da Imagem:** centralização das informações e das pesquisas, para identificar as questões que precisam de ser administradas;
2. **Gestão de Comunicação Simbólica:** harmonia dos elementos de identidade, com o objetivo de proteger os atributos de imagem da instituição, entre eles, o discurso institucional e os programas;
3. **Gestão de Comunicação Programada:** desenvolve os planos de ação e programas para os diversos públicos, com o objetivo de coordenar a integração dos movimentos táticos, integrar a comunicação, o *marketing* e unificar o discurso;
4. **IssueManagement** (gestão de questões): correspondem às intervenções do poder público, polémicas, celeumas, campanhas, ações e reações da opinião pública. Dividem-se em questões relacionadas com a imagem e as relacionadas com as questões públicas;

5. **Gestão do Sistema de Objetivos:** define os objetivos que precisam de ser perseguidos, analisa *feedback* e mede os avanços.

Na análise do sistema de comunicação integrada, destaca-se a gestão de comunicação Programada (ponto 3). Com a elaboração de planos de ação e programas para os diversos públicos, os gabinetes de comunicação adquirem diversas competências, principalmente ao nível da eficiência dos serviços prestados, aos seus diversos públicos. Neste sentido, os gabinetes de comunicação apresentam uma preocupação na definição e projeção do futuro, não deixando nada ao acaso.

#### **1.4. GABINETES DE COMUNICAÇÃO**

Os Gabinetes de Comunicação possuem serviços, objetivos e funções bastante específicas. Criam e fortalecem a confiança, a compreensão e a simpatia com o público.

De forma geral, detêm como características principais:

- Cooperação na definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem;
- Garantir os contactos, com os meios de comunicação social;
- Recolher, organizar e sistematizar as notícias de comunicação social, relativas à Instituição;
- Informar ou encaminhar para os serviços competentes, os pedidos de informação que lhe sejam endereçados;
- Assegurar e organizar a representação da Instituição, em feiras e exposições;
- Desenvolver e implementar planos de comunicação;
- Conhecer os seus principais públicos-alvo;
- Promover, coordenar ou divulgar, a realização de conferências, seminários, entre outros;
- Realização de pesquisas de mercado, para o recrutamento de novos alunos;
- Exercer influência sobre a opinião pública;
- Resolver conflitos (solução e negociação de conflitos), entre outros.

Os Gabinetes de Comunicação possuem um papel essencial, na divulgação da instituição, promovendo a sua imagem e sua relação, com seus públicos, sob a forma de assessoria interna e permanente. É através da sua imagem corporativa, que os técnicos de um gabinete de comunicação, têm como obrigação espelhar a missão da organização, nas inúmeras representações que fazem da mesma.

Um Gabinete de Comunicação deve ser, segundo Ramos (2007, p. 198) “a fonte oficial, através da qual se difundem as notas de imprensa, comunicados, resumos e quantas mais comunicações oficiais queiram fazer-se chegar à sociedade, através dos *Media*. Mediante, uma adequada política de relações públicas, deve manter fluídos os contactos, com os órgãos de comunicação social e com as instituições; e organizar, aplicar e coordenar o protocolo dos eventos de carácter público, que se realizem na instituição”.

A partir do momento, que uma instituição se apercebe da importância de possuir um Gabinete de Comunicação, demonstra desde logo o seu posicionamento.

Desta perspetiva, existe desde logo, um posicionamento que sobressai, pela notoriedade da marca (*branding*<sup>1</sup>).

O departamento de comunicação, tem um papel importante na direção da instituição, possuindo como função primordial, “manter as relações mais adequadas com uma instituição, empresa, *holding* ou um determinado coletivo, com seus diversos públicos, dos que dependemos para a viabilidade e realização de alguns objetivos previamente fixados, sendo indispensável a utilização de técnicas de comunicação organizacional, sabiamente combinadas com as de Relações Públicas e persuasão” (Barquero & Barquero, 2002, p. 27).

Ao nível da estruturação dos Gabinetes de Comunicação, cada instituição define a sua, segundo as condições que possui, a atividade para a qual está destinada e de acordo com a importância que dá à comunicação.

Existem instituições, que recorrem a Gabinetes de Comunicação exteriores à sua instituição, onde por exemplo, trabalham com um assessor de comunicação, com a finalidade de obtenção de novas informações e, deste modo, assumem a sua imparcialidade em relação a determinados assuntos ou contextos de cariz interno.

Um Departamento de Comunicação, assume cada vez mais inúmeras tarefas de cariz completamente díspar. Deste modo, o seu coordenador, para além de ser responsável por tudo que comunique dentro e fora da instituição, deverá ter conhecimentos de:

- **Gestão e Economia:** desde custos dos produtos de *merchandising*; escolha e seleção de produtos; custos publicitários; custos relativos à participação em feiras de divulgação;
- **Direito:** direito administrativo, comercial e da comunicação social,
- **Recursos Humanos:** simpatia; educação; humildade (quanto baste);
- **Línguas:** deverá dominar mais uma língua (um gabinete de comunicação têm que comunicar);
- **História e Turismo:** deverá saber quais as principais características da região onde se insere; um pouco da sua história; ao nível da gastronomia e da hotelaria.

---

<sup>1</sup> O *branding* ou gestão de uma determinada marca, é o processo sistémico e pluridisciplinar, onde se integram disciplinas de gestão, do *marketing*, dos recursos humanos, da comunicação e do *design*, entre outras. O objetivo da gestão da marca é conferir-lhe valor e acentuar-lhe o caráter de perenidade, Ramos (2007, p. 65).

Por sua vez, os técnicos dos gabinetes de comunicação, possuem um papel importante e por conseguinte falam da instituição como se fosse sua. Isso demonstra o seu grau de proximidade e à vontade para falar da sua “casa”.

Os públicos-alvo do gabinete de comunicação, de acordo com Piñuel & Westphalen (1993) são de dois tipos:

- **Públicos diretos:** que recebem as mensagens brutas, sem a mediação de ninguém;
- **Públicos indiretos:** que recebem as mensagens através de intermediários.

Todavia os Gabinetes ou Departamentos de Comunicação, não são os únicos a possuir um conhecimento estratégico dos públicos-alvo de uma determinada instituição. Existe um conjunto de outros gabinetes ou departamentos, que devem proceder a uma troca de informações, para que o estudo sobre os seus públicos possa ser o mais aprofundado e atualizado possível.

Quando a comunicação está centralizada numa determinado gabinete, possui muitas vantagens. No sentido que, o “quando”, o “como”, o “porquê”, o “onde” e o “para quem”, são as informações que necessitam de ser comunicadas e que todos os elementos da instituição saibam o que devem comunicar pelo Gabinete de Comunicação.

Uma comunicação é centralizada, quando todas as atividades comunicativas estão centralizadas num responsável, que pode controlar as diversas variáveis comunicativas, dentro de um contexto mais amplo, que é o próprio objetivo da instituição.

A crescente preocupação atual, pela comunicação nas instituições, é também produto da atenção teórica, surgida na última década, sobre os problemas da cultura nas instituições. Na sociedade, o que a distingue sempre culturalmente é o seu idioma e em termos mais gerais, os seus modelos e práticas comunicativas. Da mesma maneira, que “quando falamos de cultura de uma instituição, todos os problemas de comunicação da instituição passam para primeiro plano” (Galera et al., 1999, p. 193).

A comunicação é o processo, que permite às pessoas coorientarem as suas condutas, “a comunicação dá forças às pessoas, para trabalharem juntas a fim de alcançarem os fins propostos. Mais concretamente, as pessoas mediante as atividades sociais estabelecem acordos mútuos de relações aceitáveis, através de modelos ritualizados de comunicação com os outros. Estes acordos relacionais, direcionam-se a modelos interdependentes de interação, para coordenar seus esforços aos objetivos comuns” (Galera et al., 1999, p. 103).

Face ao exposto, e segundo Ramos (2007, p. 90), podem ser definidas sete funções, para o bom funcionamento de um Gabinete de Comunicação:

- “Trabalhar, a curto e médio prazo, no desenvolvimento de planos integrais de comunicação, para alcançar os objetivos da organização.
- Identificar, desde o primeiro momento, qual vai ser o tipo de mensagens que se quer transmitir. Essa mensagem, unívoca e alargada, deve servir todas as perspetivas da instituição; mas ao mesmo tempo, tem de ser atrativa e diferenciada, para que possa distinguir-se em todos os âmbitos onde se desenvolva.
- Estabelecer os meios que devem ser utilizados, para transmitir as mensagens que pretendemos comunicar adequadamente, porque nem todos os meios são válidos para todas as ofertas; estarão identificados e programados nos planos integrais de comunicação; serão realistas quanto à utilização e custos, e estarão devidamente escalonados no tempo.
- Elaborar um dossier informativo e atualizá-lo cada vez que seja necessário. Este documento será concebido, especialmente para os meios de comunicação social, porém, poderá ser utilizado igualmente, para apoiar qualquer apresentação pessoal que se realize.
- Redigir os comunicados e notas de imprensa, e distribuí-los, nos âmbitos nacionais e internacionais, para publicação e difusão na Rede de Comunicação, ou por outro qualquer meio. Além disso, a estruturação do serviço por categorias temáticas garante que a informação chegue aos *media* potencialmente interessados na realidade da instituição, aumentando, deste modo, as probabilidades de publicação do seu comunicado ou nota de imprensa.
- Proporcionar assessoria e assistência em situações de crise. Do mesmo modo, apoiar a criação do Gabinete de Crise ou do Manual de Crise.
- Organizar uma conferência de imprensa ou evento especial com os órgãos de comunicação social, se o projeto a anunciar assim o aconselhar”.

Para que a instituição sinta que possui um bom sistema de comunicação, o seu Gabinete de Comunicação, deverá demonstrar qual o papel que ele pode ter no desenvolvimento dos objetivos dessa instituição. Contudo, para que se consiga possuir um bom funcionamento no gabinete de comunicação, é importante realizar-se um planeamento estratégico, de forma a descrever o mais pormenorizadamente possível, toda a política de comunicação interna e externa.



### 1.5. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

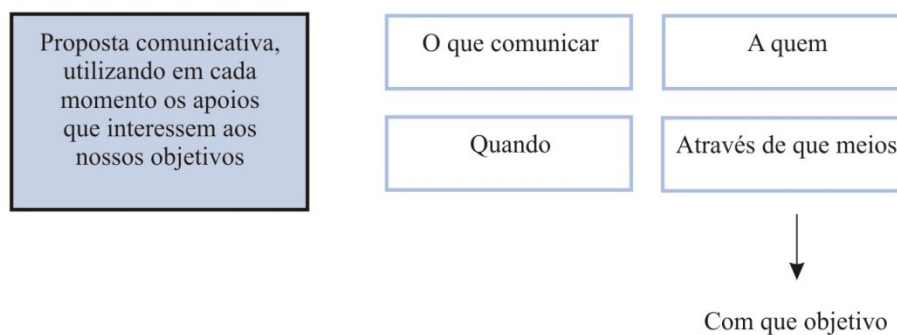
Para Carapeto & Fonseca (2006, p. 163) “a expressão «planeamento estratégico» é um grande chapéu onde cabem várias abordagens ao processo de decisão organizacional, fundadas numa premissa básica: a de que as ações guiadas por uma estratégia planeada, implementada e avaliada de forma cíclica, aproveitam as oportunidades que surgem para satisfazer as necessidades dos clientes da organização, registam *outputs* (resultados) mensuráveis que conduzem a organização, para mais perto dos seus fins e produzem *outcomes* (impactes) mais satisfatórios. Desta forma, a estratégia torna-se o motor da organização”.

A maioria das entidades da Administração Pública, não possui um Plano Estratégico de Comunicação (ao nível das diversas páginas de internet consultadas).

A função de planear está associada à necessidade de se estabelecer uma estratégia e um conjunto de ações estruturadas, que permitam alcançar determinados objetivos pré-estabelecidos. Em particular, quando os problemas são algo complexos, não equacionar um plano de atuação prévio, afigura-se quase impensável.

Figura nº 5: O Plano de Comunicação

#### O PLANO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: Ramos (2007, p. 102)

Para Perreti (1997) e Clampitt (2001) a planificação da comunicação passa por três fases:

- **Recolher as necessidades:** elaborar um diagnóstico do meio envolvente à instituição; compreender a identidade e a personalidade da instituição (história, perspetivas futuras, forças, fraquezas, estilos de gestão, entre outras); localizar os pontos de tensão e de

conflito; fazer repositório dos meios de informação e comunicação existentes; reunir as apreciações formadas sobre estes meios de informação e comunicação; detetar tudo o que possa ser um obstáculo; evidenciar e clarificar as preocupações e as aspirações da direção e dos funcionários, face à informação e comunicação.

- **Definir os objetivos:** facilitar a autonomia das equipas de trabalho e desenvolver a sua capacidade de inovar; reforçar a coesão de uma empresa e a adesão das pessoas; oferecer perspectivas de promoção, dar um sentido às coisas possibilitando a esperança e não eliminando a capacidade do sonho; evitar que a instituição seja uma fortaleza de segredos.
- **Escolher os meios:** adotar um estilo convincente; evitar o excesso de informações; jogar com o efeito multiplicador, permitido pela utilização conjugada de diferentes suportes.

Os técnicos de comunicação devem descrever e avaliar o sistema de comunicação existente, visto que, todos os sistemas de comunicação apresentam oportunidades e constrangimentos. Alguns, são o resultado da rápida transmissão de informações, que não permite a compreensão profunda de questões organizacionais. Outros, concentram-se na produção e elaboração de apresentações orais, que desencorajam o diálogo significativo. Consequentemente, segundo Clappitt (2002) os gestores precisam determinar, o impacto do sistema de comunicação existente na vida organizacional da instituição, respondendo às seguintes questões:

- Quais os canais de comunicação existentes?
- Quais são os objetivos de comunicação para cada canal?
- Que tipos de mensagens são normalmente transmitidas nesses canais?
- Qual é o público-alvo para cada canal? .

Tendo em consideração a enorme complexidade e variedade das infraestruturas de Comunicação na Administração Pública, o desenvolvimento de um Plano Estratégico de Comunicação, por cada entidade, representará um importante instrumento de gestão complementar a outros planos de carácter global, que venham a ser desenvolvidos – e contribuirá para melhorar a eficiência e reduzir os custos das mesmas, uma vez que permitirá mais facilmente:

- Analisar e sistematizar as necessidades existentes e previstas: a realização de um diagnóstico do envolvente à instituição; compreender a identidade e a personalidade da

instituição; o levantamento dos possíveis obstáculos (clima, interiorização, entre outros);

- Adequar os recursos tecnológicos às equipas e ao orçamento, com as necessidades que importa verdadeiramente satisfazer;
- Estudar soluções de evolução e estabelecer provas de conceito, tanto de âmbito técnico como organizacional;
- Identificar os riscos e os fatores críticos de sucesso, para o desenvolvimento das comunicações;
- Desenvolver a capacidade de inovar e de criação de ideias;
- Reforçar a coesão da instituição, com a adesão de funcionários em diversas atividades extralaborais;
- Desenhar um orçamento fundamentado, pela caracterização de necessidades efetuadas;
- Promover o envolvimento de todos os agentes de interesse (patrocinadores, gestores de projeto, executantes e utilizadores finais);
- Estabelecer uma maior articulação, tanto entre entidades diferentes, como ao nível dos vários departamentos de cada entidade (Clampitt, 2002).

Com base nesta planificação para a realização de um Plano Estratégico de Comunicação, é possível construir um sistema de comunicação interna, com o objetivo principal de estimular o desenvolvimento de capacidades pessoais, no quadro de referência comum de todos aqueles, que fazem parte da instituição.

Todavia, são apontadas diversas razões para o planeamento não ter sucesso. Carapeto & Fonseca (2006) consideram que é possível encontrar falhas ao nível da gestão de topo, ao nível do planeamento e ao nível da organização, como se pode constatar na tabela nº 10.

Tabela nº 10: Principais Razões para o Planeamento Falhar

Razões	Aspetos Específicos
Falhas da Gestão de Topo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não acredita no planeamento, mas tem um responsável pelo planeamento porque lhe parece ser a coisa certa a fazer.</li> <li>- A falta de apoio da gestão de topo, leva os gestores intermédios a subestimarem a importância do planeamento.</li> <li>- Dá instruções ao responsável pelo planeamento para não prestarem atenção às atividades atuais nem perturbarem os gestores, de igual para igual.</li> <li>- Cria um comité de planeamento, em vez de atribuir a tarefa a um só indivíduo.</li> <li>- Permite a alguns gestores manterem-se fora do sistema.</li> <li>- Gasta muito pouco tempo com o planeamento.</li> </ul>
Falhas do Planeador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenta fazer pessoalmente todo o planeamento.</li> <li>- Tem fraca qualidade.</li> <li>- O planeamento é para si, apenas um <i>part-time</i> e gasta muito tempo noutras atividades.</li> <li>- Não inclui no sistema, mecanismos de controlo, ou outros procedimentos para converter os planos em ações.</li> <li>- É um especialista incapaz de compreender a amplitude da tarefa e vê o planeamento apenas como a sua área de especialidade.</li> <li>- Falha de atenção a um, ou mais dos passos básicos.</li> </ul>
Falhas da Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização como um todo, não compreende o processo de planeamento.</li> <li>- Os gestores são julgados apenas pelos resultados atuais, sem ter em atenção os seus planos futuros.</li> <li>- A organização tenta avançar para uma área avançada da gestão sem estar preparada.</li> </ul>

Fonte: Carapeto & Fonseca (2006, p. 165)

O motivo destas falhas da organização, relaciona-se sobretudo, com o insucesso alcançado no planeamento estratégico. Não é atribuída a importância devida à fase de pré-planeamento. Esta fase, possui etapas como: a formação, a conceção do sistema de planeamento e a emissão de instruções para o planeamento, que vão proporcionar uma margem de liberdade criativa. Desta forma, o pré-planeamento é um processo crítico de gestão, que, segundo Carapeto & Fonseca (2006, p. 166), possui os seguintes objetivos:

- “Garantir que o plano seja baseado, numa necessidade e razão clara;
- Assegurar a participação das partes interessadas;
- Assegurar uma liderança forte;
- Ter um defensor do processo;
- Garantir um processo de planeamento, feito à medida;
- Assegurar que a comunicação aberta, conduza ao empenho”.

### **1.5.1. METODOLOGIA PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO**

Ao nível da Comunicação na Administração Pública, o Planeamento Estratégico deverá englobar as diversas vertentes que se encontram descritas nas diversas fases, segundo o Guia para as Comunicações na Administração Pública, publicado em Diário da República, de 22 de dezembro de 2004, p. 7268, (ver anexo I), que de seguida se descrevem:

#### **Fase I - Análise da Situação Atual e Requisitos de Evolução**

##### **Objetivos:**

- Caracterizar as necessidades da organização e as infraestruturas existentes;
- Compreender as limitações da realidade existente.

##### **Ações:**

- Levantamento organizacional, técnico e económico;
- Levantamento dos requisitos de evolução;
- Análise crítica da situação atual.

##### **Resultados:**

- Sistematização documentada, da realidade existente;
- Identificação dos problemas a resolver e de novas necessidades a satisfazer.

#### **Fase II - Avaliação e Desenho de Soluções**

##### **Objetivos:**

- Conceber as soluções mais adequadas, para cada vertente do plano estratégico.

##### **Ações:**

- Identificação e caracterização de cenários alternativos;
- Análise de viabilidade e comparativa de cenários;
- Seleção dos cenários mais adequados.

**Resultados:**

- Caracterização detalhada das soluções complementares, que constituem a arquitetura do projeto de mudança (organização, tecnologias e custos).

**Fase III - Plano de Implementação**

**Objetivos:**

- Definir os termos, em que se efetuará a implementação das soluções.

**Ações:**

- Caracterização dos projetos a desenvolver (objetivos, metas, prazos, fatores críticos de sucesso, recursos, entre outros);
- Prioridades, calendário de execução e orçamento.

**Resultados:**

- Plano Estratégico de Comunicação, com descrição dos resultados obtidos em cada fase;
- Plano Operacional de Execução, das ações estabelecidas no Plano Estratégico.

Além disso, num Plano de Comunicação, segundo Ramos (2007), é fundamental a existência dos seguintes elementos:

- Definição do objetivo geral;
- Definição da política geral da comunicação;
- Diagnóstico da situação de partida;
- Definição das ações a desenvolver;
- Identificação dos meios necessários para desenvolver as ações;
- Elaboração de objetivos e programas sectoriais e /ou estratégias;
- Determinar as sequências da atuação;
- Redigir um plano de crise;
- Delinear mecanismos de fiscalização.

Antes de colocar em prática, um Plano Estratégico de Comunicação, é necessário sujeitá-lo a um pré-teste (ou teste piloto), com um público reduzido, para que se possa avaliar a sua aplicabilidade em grande escala. Os resultados desse pré-teste, vão servir para analisar o Plano Estratégico de Comunicação elaborado e irá possibilitar a realização de alterações ou modificações, caso seja necessário.

## 1.6. SÍNTESE

---

Neste capítulo, realizou-se a revisão de literatura e o enquadramento do conceito de comunicação, explorando o processo de comunicação e os seus principais elementos.

A comunicação é tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio comunicativo. A comunicação é fundamental na vida pessoal, familiar, social, política e ao nível organizacional.

No processo de comunicação são necessários quatro elementos básicos: um emissor, uma mensagem, um canal e um recetor. Das principais características associadas aos elementos destacam-se: os objectos do emissor, os atributos da mensagem e as características do recetor.

O processo de comunicação envolve diversos fluxos que são mais ou menos predominantes consoante a estruturação hierárquica da organizacional. Os fluxos de comunicação organizam-se, consubstancialmente de forma: descendente, ascendente, lateral, horizontal e ainda na diagonal.

A nível da comunicação organizacional, o processo comunicativo é entendido pelos seus membros, pela forma como a organização agrupa a informação pertinente, sobre as mudanças que ocorrem, no interior da instituição e pela forma como circulam.

No funcionamento de uma Instituição, a nível comunicacional, surgem diversos mitos, leis e barreiras. Todos estes pontos, deverão ser tidos em conta quando se pretende gerir de forma eficiente e eficaz a comunicação. A comunicação deve ser cuidadosamente adquirida, gerida e utilizada, como qualquer outro elemento ativo, dentro de uma instituição.

Inúmeras funções são atribuídas à comunicação, embora se possa concluir que existem cinco funções cruciais: a função da informação, da persuasão e motivação, da educação, da socialização e do controlo.

A Gestão da Comunicação é o tipo de comunicação mais importante, na Administração Pública. O conjunto de mudanças implementadas no setor público, encontram-se dirigidas fundamentalmente para o cidadão, sendo auxiliadas pelas transformações tecnológicas, que possibilitam o uso de uma série de instrumentos de comunicação. Isto porque, gerir estrategicamente com a adoção de um Planeamento Estratégico de Comunicação, permite às instituições assegurar a participação de todas as partes interessadas, de forma a fomentar uma liderança forte, garantindo uma comunicação aberta que proporcione um bom desempenho e funcionalidade.



Em síntese, conclui-se que o investimento em comunicação tem proporcionado uma melhoria nas relações comunicativas, entre os diversos setores da Administração Pública. Com o aperfeiçoamento das práticas de comunicação, tornou-se crucial a otimização da comunicação. É através dos gabinetes de comunicação que as instituições pretendem fundamentalmente, melhorar a qualidade dos serviços e a imagem perante a sociedade.

Os gabinetes de comunicação, assumem cada vez mais inúmeras tarefas de cariz completamente díspar. Face a estas realidades e no sentido de responder aos objetivos propostos, apresenta-se seguidamente no capítulo II, a temática do Ensino Superior Politécnico em Portugal, procurando fazer-se uma breve caracterização e evolução do mesmo em Portugal.

*“Tudo estaria bem ...se, ao menos, eu conseguisse estabelecer contacto, se conseguisse fazê-los entender a minha posição, se pudesse explicar ...se, ao menos, conseguisse comunicar. O problema é que ... raramente o conseguimos”.*

Bland & Jackson (1990, p. 15).



# **CAPÍTULO II**

## **O ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO**

“O sistema educativo efetivamente inovador nunca se  
verá prisioneiro de rotas nem de bússolas”.

Carneiro (1994, p.59)

## **2. NOTA INTRODUTÓRIA**

O Ensino Superior em Portugal está subdividido num sistema binário, compreendendo o Ensino Universitário e o Ensino Politécnico, sendo que atualmente existem aproximadamente 420 mil estudantes distribuídos por 35 Instituições de Ensino Superior Público e 94 Instituições de Ensino Superior Privado (MCTES, 2011).

A Implementação do Processo de Bolonha em Portugal, deu origem à adoção de medidas essenciais com vista a promover a igualdade de oportunidades no Acesso ao Ensino Superior, de forma a melhorar os sistemas de apoio aos estudantes; a incrementar os níveis de participação e conclusão em programas de Ensino Superior; a atrair novos públicos num contexto de aprendizagem, ao longo da vida e a garantir as qualificações dos cidadãos portugueses, em todo o Espaço Europeu.

Tendo em conta estas observações, o presente capítulo enquadra o Ensino Superior Politécnico em Portugal. Inicialmente, realiza-se um breve resumo sobre a evolução histórica e a distribuição a nível de Portugal das Instituições de Ensino Superior Politécnico existentes. Para além disso, realizou-se um levantamento das principais competências inerentes aos diversos gabinetes de comunicação, referenciando-se o nome de um dos respetivos coordenadores/responsáveis, os seus contactos e a imagem institucional de cada Instituto Politécnico.

### **2.1. BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA**

O 25 de abril de 1974, assume-se como um marco histórico que instituiu o regime democrático, vindo a proporcionar “um ensino para todos”. Desta forma, o Ensino Superior perde, o carácter elitista, igualizando os estabelecimentos de ensino. O aumento do poder reivindicativo, as passagens administrativas, o saneamento de professores e a contratação de outros por critérios, por vezes pouco claros, tiveram implicações imediatas, no aumento estrondoso de candidatos ao ensino superior e no consequente agravamento das dificuldades com instalações e professores qualificados (Mendes, 2006).

A tabela seguinte resume a Evolução Histórica do Ensino Superior e as respetivas alterações, ao nível das condições de acesso, a este tipo de ensino.

Tabela nº 11: Síntese dos Regimes de Ingresso ao Ensino Superior (1974 a 2011)

Ano Letivo	Condições de Acesso
74 / 76	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Abolição do Exame de Aptidão</li> <li>. Serviço Cívico Estudantil</li> <li>. <i>Numerus clausus</i> nos Estabelecimentos Novos</li> </ul>
76 / 77	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Alargamento do <i>numerus clausus</i> (medicina, veterinária e psicologia)</li> <li>. Exame de Acesso (instituído em março de 1977)</li> </ul>
77 / 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Extinção do Serviço Cívico Estudantil</li> <li>. Ano Propedêutico (AP) com 5 disciplinas</li> <li>. Exame Nacional às Disciplinas do AP</li> <li>. Generalização dos <i>numerus clausus</i></li> </ul>
80 / 89	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Extinção do Ano Propedêutico</li> <li>. 12º Ano de Escolaridade com 3 disciplinas</li> <li>. Exame Nacional às disciplinas do 12º ano</li> </ul>
89 / 91	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Prova Geral de Acesso (PGA)</li> <li>. Provas Específicas Facultativas (ao critério dos estabelecimentos de ensino superior)</li> <li>. Majoração à 1ª Opção</li> <li>. Competência de Fixar nº de Vagas passa do Ministério da Educação para os Estabelecimentos de Ensino Superior</li> </ul>
91 / 93	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Manutenção das Condições Anteriores</li> <li>. Alterações à Forma da PGA (escolha múltipla)</li> </ul>
93 / 95	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Abolição da PGA</li> <li>. Prova de Aferição de Âmbito Nacional, que incide sobre uma das disciplinas do 12º ano</li> <li>. Obrigatoriedade das Provas Específicas escolhidas pelos Estabelecimentos de Ensino Superior</li> <li>. Pré-requisitos de Ordem Funcional, Física ou Vocacional, ao Critério dos Estabelecimentos</li> <li>. Possibilidade de Concorrer em 2ª Fase para a 1ª Opção</li> <li>. Majoração às 3 Primeiras Prioridades (apenas em 93/94) dos Cursos de Ensino Superior às Áreas de Estudos do Secundário</li> </ul>
96 / 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Abolição das Provas Específicas</li> <li>. Provas de Ingresso Nacionais às Disciplinas Específicas do Secundário, escolhidas pelos Estabelecimentos para cada Curso</li> <li>. Possibilidade de Estabelecimentos de Nota Mínima de Candidatura, pelas Instituições de Ensino Superior</li> <li>. Mantém-se a possibilidade de Pré-requisitos</li> </ul>
2000 / 03	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mantém-se o Sistema anterior</li> <li>. As Ponderações deixam de ser fixas e estabelecem-se limites inferiores ou superiores, ficando ao critério das Instituições</li> </ul>
2004/2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Alterada a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei 49/2005), implementação do Processo de Bolonha no Ensino Superior.</li> <li>. Novos critérios relativamente ao Acesso ao Ensino Superior.</li> <li>. Candidatura ao Ensino Superior via portal da DGES. Supressão da realização de candidaturas em formato papel.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Mendes (2006, p. 24)

Com a entrada em funções do I Governo Constitucional e na sequência da aprovação da Constituição da República em 1976, destaca-se o aspeto mais marcante deste período correspondente à aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo em 1986, a aprovação da Lei de Autonomia Universitária em 1988. Desta forma, não se pode excluir, a importância que resulta do facto da Constituição da República Portuguesa, integrar as disposições, que cobrem o ensino em geral, e o Ensino Superior, em particular.

Em 1979, é criado o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) órgão que, representa conjuntamente os Estabelecimentos Públicos de Ensino Superior Politécnico. Integram-no, os Institutos Superiores Politécnicos Públicos, através do seu Presidente, bem como as Escolas Superiores não integradas, através do seu Diretor ou Presidente do Conselho Diretivo.

O CCISP tem como competências, pronunciar-se sobre todas as matérias relacionadas com este sistema de ensino, não só no plano legislativo, mas também no plano orçamental, dando, ainda, o seu contributo no desenvolvimento do ensino, da investigação e da cultura, (CCISP, 2010).

No que concerne ao Ensino Politécnico, a sua afirmação e expansão progressivas foram alcançadas em 1979 (Decreto-Lei nº. 513-T/79), com a criação dos Institutos Politécnicos e de diversas Escolas Superiores Técnicas, Escolas Superiores de Educação e outras, nos diversos distritos do País. Em simultâneo, estabeleceu-se uma calendarização progressiva do arranque dos Estabelecimentos de Ensino Superior Politécnico, entre 1980 e 1984, que configurou a rede de estabelecimentos de ensino, atualmente existentes (Arroteia, 1998).

Segundo Rosa (1993, p. 148) o Ensino Superior caracterizou-se, pelos seguintes aspetos:

- “Diversificação Institucional do Ensino Superior, com o lançamento de um novo modelo de Ensino Superior Politécnico;
- Expansão quantitativa, na generalidade das Instituições Universitárias, baseadas na enorme diversificação dos seus cursos;
- Aparecimento de um forte segmento de Ensino Universitário Privado;
- Consolidação do desenvolvimento das novas Universidades, criadas em 1973 e aparecimento de outras Universidades;
- Lançamento de Ações de Formação Pós-graduada;
- Gradual alargamento da autonomia universitária, nas suas diversas vertentes;
- Generalização nas restrições do Acesso ao Ensino Superior, através da adoção de um regime de *numerus clausus*;

- Maior Internacionalização do Ensino Universitário e de todas as suas instituições, por força da integração europeia e da participação institucional, nos programas comunitários para o Ensino Superior”.

Os Institutos Politécnicos são centros de formação técnico-profissional, aos “quais compete especialmente ministrar o ensino superior de curta duração e o desenvolvimento experimental, tendo em conta as necessidades no domínio tecnológico e no setor dos serviços, particularmente as de carácter regional” (Arroteia, 1998, p. 10).

Para Ramos (2006, p. 63), o Ensino Politécnico “visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações, com vista ao exercício de atividades profissionais. O Ensino Politécnico apresenta uma especificidade muito própria, privilegiando uma formação, onde a componente experimental consolida a preparação teórica”.

Segundo o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, artigo 7º (ver Anexo II) “ os institutos politécnicos e demais instituições de ensino politécnico, são instituições de alto nível, orientadas para a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental”.

Os Institutos Politécnicos foram dotados de personalidade jurídica, financeira e patrimonial. No quadro de autonomia destes estabelecimentos de Ensino Superior, não há nenhuma norma específica que defina a sua missão e fins.

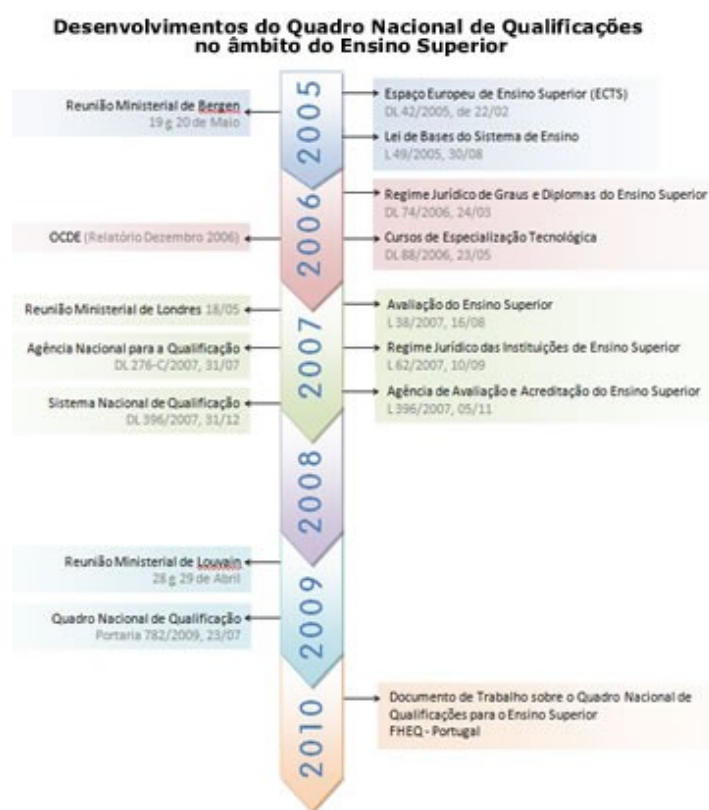
A Lei da Autonomia, consagrou como objetivo específico das Instituições de Ensino Superior Politécnico, o apoio ao desenvolvimento regional. Os institutos assumiram um importante papel na democratização do Acesso ao Ensino Superior, por parte das populações mais desfavorecidas, assumindo de forma clara a sua missão social, perante as regiões em que se inserem e o País.

Todavia, não possuem o poder de aprovação dos seus próprios cursos, propõem a aprovação à tutela, que os aprova ou não.

Os Institutos Politécnicos, hoje, possuem diferentes objetivos e fins pelos quais foram criados, devido aos diferentes níveis de financiamento público, ao orçamento de funcionamento, ao orçamento de investimento em infraestruturas e equipamentos, aos diferentes estatutos de carreira docente e consequentemente os diferentes graus académicos, legalmente exigidos para

acesso à carreira docente. A existência de diferentes apoios ao nível do financiamento, em investigação por parte de Universidades e Institutos Politécnicos, e também a diferente competência para conferir graus académicos (Bacharel e Licenciado - este apenas a partir de 1998 - nos Institutos Politécnicos; Bacharel, Licenciado, Mestre e Doutor nas Universidades. Em 2006, foi concedido aos Institutos Politécnicos a competência para conferir, o Grau de Licenciado e o Grau de Mestre. Por sua vez, o Estado Português, confere apoios à qualificação do corpo docente, do Ensino Superior Público, ao nível da obtenção do Grau de Mestre para os docentes dos Institutos e do Grau de Doutor para os docentes das Universidades (CCISP, 2006). Existindo, desta forma, uma discriminação, entre os docentes dos Institutos Politécnicos e das Universidades.

Figura nº 6: Quadro Nacional de Qualificações



Fonte: (DGES, 2010)

No âmbito das Políticas para a Educação da União Europeia, a plena Implementação do Quadro Europeu para as Qualificações (QEQ), é uma das principais prioridades para a Comissão Europeia. O referido QEQ baseia-se num conjunto de princípios e procedimentos comuns à garantia de níveis de qualidade, validação e orientação de forma a estabelecer um ponto de

referência neutro para os sistemas de qualificação, a implementar, de forma voluntária, pelos Estados-Membros. Este quadro, funciona como um instrumento de tradução para a comparabilidade das qualificações, entre os sistemas e quadros de referência nacionais e sectoriais, fomentando a transparência e confiança mútua.

Com objetivos de transparência e comparabilidade das qualificações, de reconhecimento dos resultados de aprendizagem e de valorização das competências, o Quadro Nacional de Qualificações (Figura nº 6) começou a ser delineado em 2007, com o estabelecimento do Regime Jurídico do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), referenciando a correspondência com o quadro europeu de qualificações. O SNQ abrange todas as entidades do sistema de ensino, incluindo o superior, e tem em consideração as especificidades das Instituições de Ensino Superior, atendendo à legislação própria por que são regidas.

Em 2009, através da Portaria 782/2009, é aprovado o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), o qual abrange, as qualificações formais de todos os subsistemas de educação e formação nacionais e as qualificações não formais obtidas da experiência profissional, desenvolvidas no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações. O QNQ estrutura-se em oito níveis de qualificação.

Poderemos concordar com Ramos (2006), que afirma que o Ensino Superior Politécnico “nos últimos vinte anos, tem vindo a desenvolver um trabalho relevante, cumprindo significativamente os objetivos, para os quais foi criado. Assim:

- Tem vindo a formar técnicos a níveis superiores, para as áreas científicas implantadas em vários politécnicos;
- Tem promovido a investigação experimental e, em alguns casos, a investigação conceptual;
- Tem conseguindo o desenvolvimento social, cultural e económico das regiões onde se encontra inserido;
- Tem prestado relevantes serviços à comunidade, conseguindo, em alguns casos, fazer depender o desenvolvimento da comunidade da existência do Ensino Politécnico;
- Vem conseguindo repor a justiça social, ao nível das várias regiões do País, pela possibilidade de formação de jovens com capacidades, mas sem poder económico para se deslocarem para centros universitários;
- Vem conseguindo impedir a desertificação do interior, pela frequência de cursos e pela instalação de setores económicos ligados à indústria, comércio e serviços;



- Tem proporcionado um desenvolvimento integrado das regiões onde se instalou, cumprindo integralmente, com um dos mais importantes objetivos para os quais foi criado (o de proporcionar o desenvolvimento regional) ”.
- Os Institutos Politécnicos têm ainda um papel importante nas regiões onde se inserem, uma vez, que atrasam o esvaziamento de populações jovens nessas regiões.

Os Institutos Politécnicos ministram Cursos de Pós-secundário (Cursos de Especialização Tecnológica<sup>2</sup>); Cursos de Graduação (Cursos de Licenciatura<sup>3</sup>); Cursos de Pós-graduação (não conferentes de grau académico) e Cursos de Mestrado<sup>4</sup>.

Para Arroiteia (1998, p. 14) o futuro dos Estabelecimentos de Ensino Superior, passa por uma “generalização destes estabelecimentos, tendo em conta as novas formas de redistribuição destes estabelecimentos de ensino. Tal, deverá acontecer se não forem encontradas formas de associação, ou de desenvolvimento de novas atividades letivas, ou de serviço à comunidade, que ponham em causa o funcionamento da atual rede. Tal acontece, como reflexo da evolução do próprio sistema, que tendo atravessado as fases de diversificação, de expansão e de consolidação, vê-se a braços com novos desafios e tendências, impostas pela evolução da sociedade, do seu tecido empresarial e pelos desafios de internacionalização e globalização, às quais o ensino superior, não pode ficar indiferente”.

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior assinou um contracto com o CCISP referente a um programa de desenvolvimento do respetivo setor, para o período de quatro anos entre 2010 e 2013. Os aspetos principais são:

- Aumentar o número de vagas em regime pós-laboral;
- Duplicação do número de vagas em regime pós-laboral;
- Criação do programa *e-politécnico* com mais de 100 vagas;
- Duplicação do número de vagas, ao nível do mestrado e em cursos de pós-graduação;
- Aumento de número de vagas, para maiores de 23 anos de idade;
- Apoiar a requalificação dos estudantes graduados, através de programas de pós-graduação e de mestrado;

<sup>2</sup> Os CET caracterizam-se por serem uma formação pós-secundária, de curta duração, não superior que visa a qualificação profissional do nível 4. Este tipo de qualificação profissional, é obtido através da conjugação de uma formação secundária, do âmbito geral ou profissional, com uma formação técnica pós-secundária.

<sup>3</sup> As Licenciaturas têm geralmente 180 ECTS . Poderão ter 240 ECTS, desde que cumpra as normas jurídicas expressas para o exercício de uma atividade profissional.

<sup>4</sup> Entre 90 e 120 ECTS.

- Aumento do número de membros do corpo docente com o grau de doutor, de modo a cumprir o objetivo de 50% do corpo docente ser detentor do grau de doutor, no setor politécnico;
- Promover o sucesso escolar;
- Criação de um gabinete de empreendedorismo;
- Criação de centros de ciências aplicadas, para que estas possam operar em rede com a comunidade académica e com o mundo empresarial e ajudar o desenvolvimento regional, através de projetos de investigação aplicada e de desenvolvimento experimental que envolvam investigadores, empresas e indústrias;
- Internacionalização (CCISP, 2010).

Os Institutos Politécnicos portugueses estão fortemente empenhados na Internacionalização da sua atividade, seja através do incremento da mobilidade de alunos e docentes, da cooperação com instituições de ensino superior e investigação estrangeiras, ou ainda, da captação de alunos estrangeiros, para os seus cursos de licenciatura e mestrado.

## 2.2. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO

---

O Ensino Superior Politécnico organiza-se em Institutos Politécnicos, Escolas neles integradas e Escolas não integradas. Para além disso, algumas Escolas Politécnicas encontram-se integradas em Universidades.

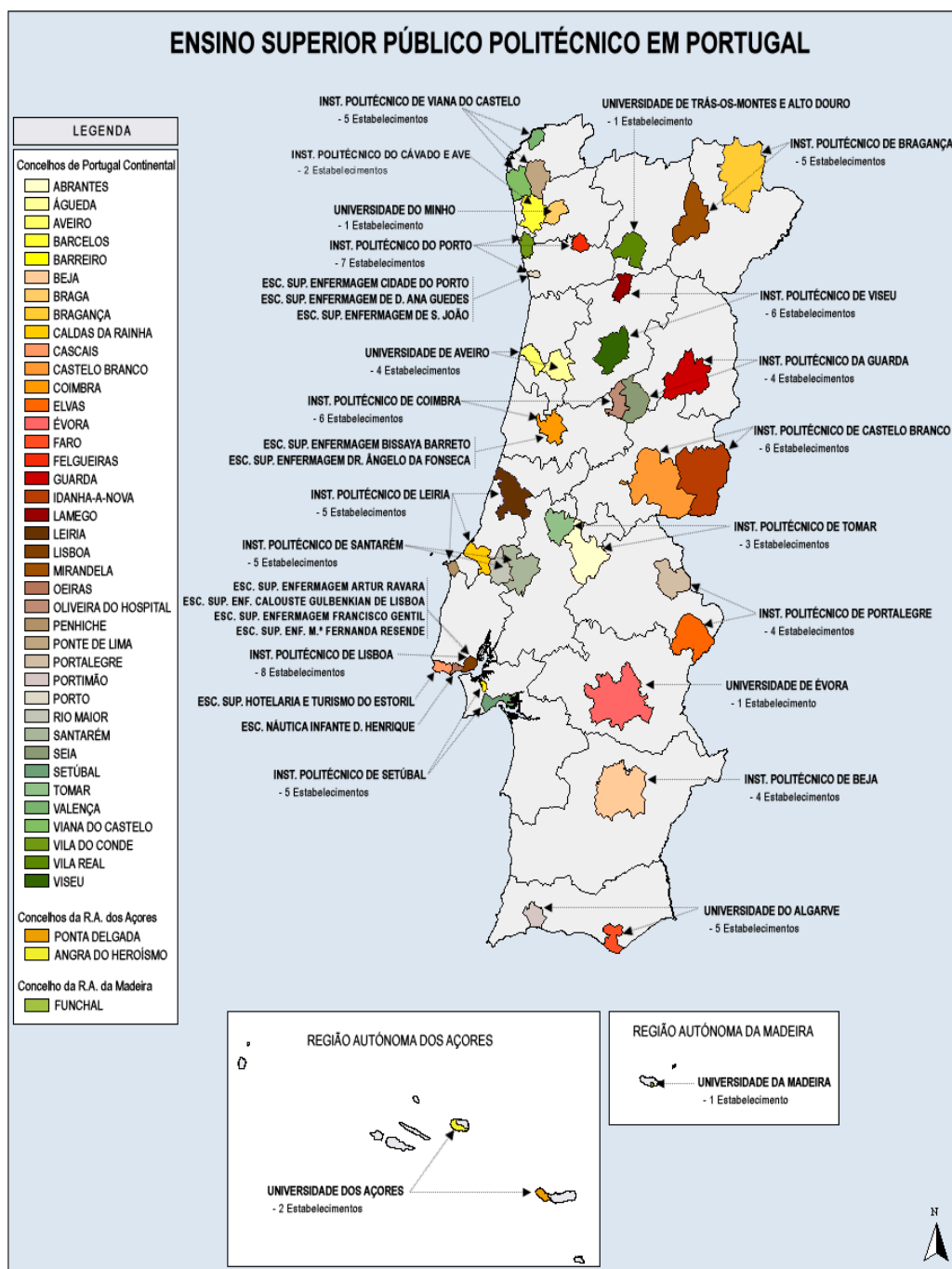
Os Institutos Politécnicos estão implantados em 13 dos 18 distritos de Portugal Continental (ver figura nº7). É através dos Institutos Politécnicos, que o Ensino Superior chega aos distritos do interior do País, de forma a garantir a igualdade de acesso a todo o público-alvo.

Em 2010, segundo o CCISP, existem em Portugal, quinze Institutos Politécnicos, nomeadamente:

- Instituto Politécnico de Beja - <http://www.ipbeja.pt/>
- Instituto Politécnico de Bragança - <http://www.ipb.pt/>
- Instituto Politécnico de Castelo Branco - <http://www.ipcb.pt/>
- Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - <http://www.ipca.pt/>
- Instituto Politécnico de Coimbra - <http://www.ipc.pt/>
- Instituto Politécnico da Guarda - <http://www.ipg.pt/>
- Instituto Politécnico de Leiria - <http://www.ipleiria.pt/>
- Instituto Politécnico de Lisboa - <http://www.ipl.pt/>
- Instituto Politécnico de Portalegre - <http://www.ipportalegre.pt/>
- Instituto Politécnico do Porto - <http://www.ipp.pt/>
- Instituto Politécnico de Santarém - <http://www.ipsantarem.pt/>
- Instituto Politécnico de Setúbal - <http://www.ips.pt/>
- Instituto Politécnico de Tomar - <http://www.ipt.pt/>
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo - <http://www.ipvc.pt/>
- Instituto Politécnico de Viseu - <http://www.ipv.pt/>

Figura nº 7: Mapa da Rede de Estabelecimentos do Ensino Superior Politécnico de Portugal em 2006

DGES Direcção Geral do Ensino Superior  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR



Fonte: (DGES, 2010)

### **2.3. BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS GABINETES DE COMUNICAÇÃO POR INSTITUTO POLITÉCNICO**

---

Os diferentes institutos politécnicos possuem gabinetes de comunicação, que organizam a comunicação interna e externa de toda a instituição. Deste modo, torna-se oportuno, realizar uma breve caracterização dos gabinetes, destacando as suas competências, os seus coordenadores, apresentando os contactos de cada gabinete, a página *web* e a imagem institucional de cada instituto.

A recolha da informação, realizou-se de três formas. Numa primeira fase, através da pesquisa das páginas *web* de cada instituto politécnico, posteriormente, consulta e análise dos estatutos de cada instituto e finalmente, através de contacto telefónico.

Como a informação recolhida não era homogénea, foi necessário proceder a uma uniformização. Visto que, nem todos os gabinetes possuem a mesma designação. Em muitos casos, os gabinetes de comunicação não possuem página da internet.

**Instituto nº1 - Instituto Politécnico de Beja: Gabinete de Comunicação (GiCom)**

**Competências:**

- Promover a Imagem e a Comunicação Institucional;
- Protocolo Institucional; Eventos Oficiais; Projetos Estruturais;
- Promover a Identidade Corporativa: Elementos Básicos – Logotipo; Estacionário (*Templates*); Apresentação (*Templates*); *Merchandising*;
- Desenvolver a Comunicação Institucional: Canais de Comunicação; Contactos Institucionais; Comunicação Interna; Comunicação Externa;
- Colaborar com os *Media*;
- Assegurar a Comunicação e *Marketing*;
- Divulgar a IPBeja Cubo – Loja On-Line;
- Serviço de Audiovisuais;
- Gestão Interna do GiCom;
- Informações da Presidência.

**Coordenação:** Carlos Daniel e Aldo Passarinho

**Contactos:** Telefone: 284 314 400 (extensão: 2178)

**Correio Eletrónico:** gicom@ipbeja.pt

**Sítio Web:** <http://www.ipbeja.pt/servicos/gicom/Paginas/GestaoInternaGicom.aspx>

Figura nº 8: Logótipo do IPBeja



**Instituto nº2 - Instituto Politécnico de Bragança: Gabinete de Comunicação e Imagem**

**Competências:**

- Desenvolver níveis superiores de satisfação, nos diferentes públicos do IPB (alunos, pais, empresas e comunidade em geral);
- Desenvolver e implementar planos de comunicação, com o apoio dos órgãos competentes e entidades especializadas, divulgando e promovendo o IPB junto dos seus públicos;
- Conhecer os principais públicos-alvo do IPB, ou seja, estudantes de ensino secundário e novos públicos como adultos, já integrados na vida profissional;
- Aplicar a pesquisa de mercado, no aumento do recrutamento e retenção de alunos;
- Promover, coordenar ou divulgar, quer interna quer externamente, a realização de conferências, seminários e congressos;
- Promover uma forte ligação com a comunidade organizacional e outras instituições de ensino.

**Coordenação:** Anabela Martins e Sónia Cruz

**Contactos:** Telefone: 273303390

**Correio eletrónico:** [giape@ipb.pt](mailto:giape@ipb.pt)

**Sítio Web:** <http://www.estgm.ipb.pt/servicos/gmi/>

Figura nº 9: Logotipo do IPB



**Instituto nº3 - Instituto Politécnico de Castelo Branco: Gabinete de Comunicação e Imagem**

**Competências:**

- Cooperar na definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem;
- Promover a imagem do Instituto como uma organização coesa, com identidade própria;
- Organizar iniciativas que projetem e divulguem a Instituição;
- Garantir o contacto com os meios de comunicação social;
- Acompanhar, recolher e tratar informação noticiosa, com interesse para o Instituto;
- Coordenar a edição do Boletim Informativo, sobre as atividades culturais, pedagógicas e de investigação, desenvolvidas no Instituto;
- Assegurar e organizar a representação do Instituto, em feiras e exposições;
- Assegurar o expediente e arquivo da informação, própria do setor.

**Coordenação:** Ana Lourenço

**Contactos:** Telefone: 272339600

**Correio eletrónico:** [alourenco@ipcb.pt](mailto:alourenco@ipcb.pt)

**Sítio Web:** não possui

Figura nº 10: Logotipo do IPCB



**Instituto Politécnico  
de Castelo Branco**



**Instituto nº4 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave: Gabinete de Comunicação e Relações Internacionais**

**Competências:**

- Coordenar a comunicação interna e externa do IPCA, contribuindo para criar, consolidar e manter a Imagem da Instituição;
- Interface entre os Serviços Centrais e os promotores do evento; Regulamento do Gabinete de Comunicação e Imagem - 3 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave;
- Divulgar as atividades organizadas, ou patrocinadas pelo Instituto;
- Promover as Relações Públicas;
- Conceção gráfica, de material promocional;
- Assegurar os contactos, com a Comunicação Social e Assessoria de Imprensa.

**Coordenação:** Divulgação, Assessoria e Relações Públicas - Ana Reis e na Imagem e Conceção Gráfica - Pedro Rito

**Contactos:** Telefone: 253 802190

**Correio eletrónico:** gci@ipca.pt

**Sítio Web:**

[http://www.ipca.pt/index.php?module=pagemaster&PAGE\\_user\\_op=view\\_page&PAGE\\_id=92&MMN\\_position=135:118](http://www.ipca.pt/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=92&MMN_position=135:118)

Figura nº 11: Logotipo do IPCA



**Instituto nº5 - Instituto Politécnico de Coimbra: Gabinete de Comunicação e Relações Internacionais**

**Competências:**

- Recolha, tratamento, organização e difusão da informação relativa à instituição;
- Coordenação e da comunicação institucional do IPC, designadamente através da resposta a solicitações de informação, provenientes da comunidade interna e externa do Instituto, da idealização e conceção de formas de divulgação institucional, da realização de assessoria de imprensa, da preparação e realização de visitas promocionais às escolas secundárias e profissionais da Região Centro, da organização da participação do IPC em exposições, feiras e eventos afins, e da participação na organização de cerimónias académicas e eventos científicos e culturais, cooperando, nesta matéria, com outros Gabinetes do Instituto;
- Colaboração na atividade editorial do IPC e recolhe, organiza e sistematiza conteúdos documentais, de interesse para a instituição.

**Coordenação:** Neide Rute Pereira Martinho, Rodrigo Samuel Costa Dias, Isabel Maria Dias Antunes, Isabel Cristina Batista Silva e Carla Durana Monteiro Xambre

**Contactos:** Telefone: 239791250

**Correio eletrónico:** gic@mail.ipc.pt ou dga@ipc.pt

**Sítio Web:**

<http://portal.ipc.pt/portal/portal/sc/GabineteServicos;jsessionid=16AB94257C448423C9A0182DD542D983#GCI>

Figura nº 12: Logotipo do IPC



**Instituto nº6 - Instituto Politécnico da Guarda: Gabinete de Informação e Comunicação****Competências:**

- Promover a imagem do IPG, e respetivas Escolas, no âmbito de uma política de dinamização dos fluxos de informação interna e externa;
- Desenvolver circuitos de informação externa, com a comunicação social e público-alvo;
- Desenvolver uma cultura institucional, apoiada na missão corporativa, respeitando os princípios da transparência, do rigor, da qualidade, da inovação e prestígio;
- Contribuir para a consolidação, uniformização e afirmação da identidade institucional, fomentando a construção da Marca IPG;
- Assegurar as relações com o Ensino não Superior;
- Implementar ações junto da sociedade e tecido económico, fomentando uma política de responsabilidade social;
- Incrementar a aproximação, com os Antigos Estudantes do Instituto Politécnico;
- Apoio logístico e de divulgação nas atividades institucionais, académicas, científicas, sociais, culturais e desportivas organizadas ou coorganizadas com as diversas unidades orgânicas ou gabinetes/serviços do IPG, ou solicitados a nível externo;
- Atualização da imagem e da distribuição de conteúdos e modelos para o portal do IPG, através da informação com padrões de uniformização e clareza, cultivando uma cultura para a era digital;
- Colaboração com o Gabinete de Mobilidade e Cooperação, na preparação de material de suporte informativo e promocional, de forma a fortalecer as Relações Internacionais;
- Apoio ao Gabinete de Acesso ao Ensino Superior.

**Coordenação:** Hélder Sequeira

**Contactos:** Telefone: 271 220 162

**Correio eletrónico:** gic@ipg.pt ou ipg.informacao@ipg.pt

**Sítio Web:** <http://www.ipg.pt>

Figura nº 13: Logotipo do IPG



**Instituto Politécnico da Guarda**

**Instituto nº7 - Instituto Politécnico de Leiria: Gabinete de Imagem e Comunicação**

**Competências:**

- Tratamento de todas as questões respeitantes à imagem e relações públicas do Instituto e unidades orgânicas nelas integradas;
- Tratamento de todas as questões respeitantes ao *marketing* institucional e relações públicas do Instituto e unidades orgânicas nele integradas;
- Responsabilidade pelo *marketing* e comunicação institucional do IPLeiria;
- Organização, promoção e divulgação de eventos transversais a todo o Instituto, de edição de publicações, do planeamento e desenvolvimento de campanhas publicitárias e da negociação de espaços publicitários;
- Organização, promoção e divulgação;
- São serviços de apoio logístico, à organização de eventos.

**Coordenação:** Ana Cristina Pereira Sacramento

**Contactos:** Telefone: 244830013

**Correio eletrónico:** [gic@ipleiria.pt](mailto:gic@ipleiria.pt)

**Sítio Web:** [http://www.ipleiria.pt/portal/ipleiria?p\\_id=10567](http://www.ipleiria.pt/portal/ipleiria?p_id=10567)

Figura nº 14: Logotipo do IPLeiria



**Instituto nº8 - Instituto Politécnico de Lisboa**

O Instituto Politécnico de Lisboa possui dois Gabinetes, o Gabinete de Relações Exteriores e o Gabinete de Relações Públicas.

**A. Gabinete de Relações Exteriores (GRE)****Competências:**

- Preparar e gerir os protocolos de cooperação, com entidades nacionais e estrangeiras;
- Divulgar os programas de mobilidade nacionais e internacionais com interesse para estudantes, docentes e pessoal não docente e gerir as participações deles decorrentes, com particular relevância, nos programas europeus Sócrates / ERAMUS e Leonardo da Vinci.
- Acompanhar e apoiar a inserção na vida ativa, dos diplomados em cursos da Escola;
- Apoiar e/ou coordenar a organização de eventos a realizar na Escola ou fora dela em atividades promovidas ou participadas pela ESTC.

**Coordenação:** Pedro Azevedo

**Contactos:** Telefone: 214989400

**Correio eletrónico:** [estc@estc.ipl.pt](mailto:estc@estc.ipl.pt) ou [pazevedo@estc.ipl.pt](mailto:pazevedo@estc.ipl.pt)

**Sítio Web:** <http://www.estc.ipl.pt/>

**B. Gabinete de Relações Públicas (GRP)****Competências:**

- Apoiar e contribuir para o alcance da missão e dos objetivos da Escola;
- Projeção da sua imagem, através da comunicação expansiva de informações, ideias e opiniões;
- Sustentando uma ação planeada e continuada para estabelecer e manter o entendimento mútuo, entre a Escola e o seu público interno e externo.

**Coordenação:** Prof. Coordenador Manuel Correia e Ana Raposo

**Correio eletrónico:** [ana.raposo@estesl.ipl.pt](mailto:ana.raposo@estesl.ipl.pt)

**Contactos:** Telefone: 218980419

Correio eletrónico: [grp@estesl.ipl.pt](mailto:grp@estesl.ipl.pt)

**Sítio Web:** <http://www.estesl.ipl.pt/>

Figura nº 15: Logotipo do IPL



**Instituto nº9 - Instituto Politécnico de Portalegre: Gabinete de Comunicação**

**Competências:**

- Implementar e apoiar as ações de comunicação interna e externa da Escola e o desenvolvimento das relações internacionais;
- Planear, executar e avaliar as suas atividades sob coordenação do Diretor;
- Executar as atividades de carácter científico-pedagógico, relativas à componente de relações internacionais.

**Coordenação:** Catarina Dias

**Contactos:** Telefone: 245300218

**Correio eletrónico:** gc@estgp.pt

Figura nº 16: Logotipo do IPPortalegre



**INSTITUTO POLITÉCNICO de PORTALEGRE**

**Instituto nº10 - Instituto Politécnico do Porto: Gabinete de Comunicação e Relações Internacionais**

**Competências:**

- Promover a comunicação, interna e externa, assim como impulsionar as relações internacionais, contribuindo para a consolidação e manutenção da imagem institucional.
- Sugerir políticas e estratégias de comunicação e imagem;
- Assegurar contactos com órgãos de comunicação social e acompanhar, recolher, tratar e difundir informação noticiosa com interesse para a instituição;
- Assegurar a participação e colaboração da Escola, em feiras da saúde/orientação vocacional e outros eventos de carácter idêntico;
- Apoiar as iniciativas dos cursos, que projetem a identidade da instituição e ajudem a divulgar as suas potencialidades (Jornadas, Colóquios, Seminários, Simpósios, Workshops e outros);
- Apresentar propostas para a *newsletter* (mensal).
- Assegurar administrativamente a coordenação das atividades de formação contínua/pós-graduada, nomeadamente no que concerne ao Plano Saúde XXI (formação direcionada a profissionais de saúde) e QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional), em interligação com o IPP e aprovadas pela Direção;
- Apoiar a execução dos mecanismos de avaliação da qualidade da formação ministrada, através do SAPEA (Sistema de Avaliação do Processo de Ensino - Aprendizagem), de acordo com o disposto pelo IPP;
- Apoiar a organização, gestão e avaliação da formação pedagógica;
- Apoiar os demais serviços da Escola, mediante parecer da Direção.

**Coordenação:** Carla André e Rosália Fonte

**Contactos:** Telefone: 222 061 050/ 222 061 001

**Correio eletrónico:** gcricri@estsp.ipp.pt

Figura nº 17: Logotipo do IPP



**Instituto nº11 - Instituto Politécnico de Santarém: Gabinete de Comunicação e Relações com o Exterior**

**Competências:**

- Implementar e apoiar, as ações de comunicação interna e externa relativamente as Relações Internacionais e à Organização da Mobilidade de Estudantes e Docentes;
- Promover o PROALV - Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida/Erasmus;
- Acompanhar e apoiar a Inserção na Vida Ativa e os Estágios dos diversos diplomados pelo IPSantarém;
- Promover a realização de Acordos e Protocolos, com diversas entidades;
- Fomentar a Comunicação Interna e Externa.

**Coordenação:** Teresa de Jesus Flores Miguel Reis Ferreira e Vânia Fernandes

**Contactos:** Telefone: 243309520

**Correio eletrónico:** [gcomunicacao@esg.ipsantarem.pt](mailto:gcomunicacao@esg.ipsantarem.pt) ou [relacoes.exteriores@sc.ipsantarem.pt](mailto:relacoes.exteriores@sc.ipsantarem.pt)

**Sítio Web:** [http://si.esgt.ipsantarem.pt/esgt\\_si/unidades\\_geral.visualizar?p\\_unidade=13](http://si.esgt.ipsantarem.pt/esgt_si/unidades_geral.visualizar?p_unidade=13)

Figura nº 18: Logotipo do IPSantarém





**Instituto nº12 - Instituto Politécnico de Setúbal: Gabinete de Imagem e Comunicação - GL.COM-IPS**

**Competências:**

- Reforçar e difundir a imagem identificadora do IPS (logotipo, linha gráfica, slogans, etc.);
- Produzir e divulgar eventos de natureza académica, científica-pedagógica, artística, cultural, desportiva, social e cívica, suscetíveis de contribuir, para o reforço da imagem do IPS;
- Produzir materiais de divulgação adequados à consecução dos objetivos, atrás enunciados;
- Promover e assegurar a participação do IPS e das suas Unidades, em eventos da comunidade apropriados à divulgação da imagem do IPS;
- Assegurar contactos bilaterais com os *Media*;
- Gerir, produzir e fazer circular a informação interna, institucional e /ou veiculada pelos *media*, relevante para a comunidade do IPS;
- Editar boletins / *newsletters* periódicos, de circulação interna e externa;
- Assegurar a presença do IPS e das suas Unidades, na agenda cultural da região;
- Promover iniciativas internas, interunidades, de natureza académica, cultural, social e desportiva, destinadas a desenvolver um sentimento de pertença à comunidade do IPS.

**Coordenação:** Patrícia Argüello e Raquel Rodrigues

**Contactos:** Telefone: 265 710 814

**Correio eletrónico:** gi.com@spr.ips.pt ou gidi@estsetubal.ips.pt

**Sítio Web:** [https://www.si.ips.pt/ips\\_si/noticias\\_geral.ver\\_noticia?P\\_NR=5802](https://www.si.ips.pt/ips_si/noticias_geral.ver_noticia?P_NR=5802)

Figura nº 19: Logotipo do IPS



**Instituto nº13 - Instituto Politécnico de Tomar: Gabinete de Comunicação e Imagem****Competências:**

- Recolher, organizar e sistematizar as notícias da comunicação social relativas ao IPT e ao ensino superior;
- Idealizar e conceber formas e meios de divulgação institucional;
- Desenvolver ações, no âmbito da assessoria de imprensa e da publicidade do IPT;
- Colaborar na atividade editorial do instituto;
- Supervisionar a divulgação interna e externa do IPT (conceção de documentação informativa e promocional, conteúdos para o *site*, entre outros);
- Controlar e gerir as entradas e saídas de material (publicitário e promocional, ofertas a convidados, entre outros);
- Organizar e assegurar a participação do IPT, em certames de promoção institucional, exposições, feiras e eventos afins;
- Colaborar na organização e realização de cerimónias académicas e eventos científicos/culturais do IPT;
- Recolher, organizar e divulgar internamente as atividades desenvolvidas, pelos gabinetes dos Serviços Centrais;
- Elaborar a *newsletter on-line* do IPT.

**Coordenação:** Joana Pimenta**Contactos:** Telefone: 249328100**Correio eletrónico:** gab.com@ipt.pt ou joana.pimenta@ipt.pt**Sítio Web:**

[http://portal.ipt.pt/portal/index.html;jsessionid=8EC17096B521868ED996DBEF5296603D?ctrl:cmd=render&ctrl:mode=view&ctrl>window=estrutura.estruturaOrganica.EstruturaWindow&contacto.contacto.id=9&estrutura\\_org.estrutura.id=22](http://portal.ipt.pt/portal/index.html;jsessionid=8EC17096B521868ED996DBEF5296603D?ctrl:cmd=render&ctrl:mode=view&ctrl>window=estrutura.estruturaOrganica.EstruturaWindow&contacto.contacto.id=9&estrutura_org.estrutura.id=22)

Figura nº 20: Logotipo do IPT



**Instituto nº14 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo: Gabinete de Comunicação e Imagem****Competências:**

- Criar e implementar a política de comunicação interna e externa, integrada na estratégia de comunicação do IPVC;
- Definir políticas e estratégias de comunicação e imagem;
- Estabelecer contactos sistemáticos, com as Escolas Superiores do IPVC, estruturas de investigação, instituições culturais ou outras, com vista à divulgação de atividades ao nível interno ou externo;
- Promover a imagem do IPVC como uma organização coesa, com identidade própria;
- Colaborar na organização de conferências, exposições, congressos, reuniões ou outras atividades de carácter científico, cultural ou recreativo, promovidas ou apoiadas pela Presidência;
- Assegurar contactos, com os meios de comunicação social e promover a instituição junto destes órgãos e, por outro lado, acompanhar, recolher e tratar informação noticiosa, com interesse para a Instituição;
- Criar materiais informativos e promocionais;
- Organizar iniciativas, que projetem a identidade da Instituição e ajudem a divulgar as suas potencialidades;
- Definir novas atividades, face aos novos desafios propostos ao IPVC.

**Coordenação:** Alexandre Nuno de Vieira e Brito (Vice-Presidente IPVC)

**Contactos:** Telefone: 258 809 610

**Correio eletrónico:** gci@ipvc.pt ou nunovbrito@ipvc.pt

**Sítio Web:** [http://portal.ipvc.pt/portal/page/portal/ipvc/ipvc\\_contactos/ipvc\\_cont\\_gci](http://portal.ipvc.pt/portal/page/portal/ipvc/ipvc_contactos/ipvc_cont_gci)

Figura nº 21: Logotipo do IPVC



**Instituto nº15 - Instituto Politécnico de Viseu: Gabinete de Relações Externas****Competências:**

- Prestar apoio aos órgãos do Instituto e unidades orgânicas, naquelas áreas, integrando, designadamente, os seguintes serviços: serviços de comunicação, cultura e documentação, serviços de relações externas e serviços de apoio à inserção, na vida ativa e acompanhamento de diplomados.
- Gestão administrativa da cooperação internacional, em estreita colaboração com as unidades orgânicas do IPV, estas últimas responsáveis, pelas dimensões científica e pedagógica dos projetos desenvolvidos.
- Gestão e disseminação de informação relevante, a implementação de estratégias de estímulo das unidades orgânicas e a coordenação administrativa de projetos nos domínios da educação e formação, de modo a contribuir para a construção de um perfil institucional aberto ao espaço internacional, devidamente adaptado ao contexto da globalização. Entre outras, as atividades coordenadas administrativamente por este serviço, incluem a mobilidade de estudantes, docentes e não docentes, o acolhimento de pessoal de empresas, o desenvolvimento curricular conjunto, programas intensivos, cursos conjuntos e conferências internacionais.
- Apoiar administrativamente algumas das iniciativas do IPV, orientadas para as reformas previstas pelo Processo de Bolonha (designadamente no que respeita a instrumentos de reconhecimento e certificação), com vista à construção do espaço europeu de ensino superior e do espaço europeu de investigação.

**Coordenação:** Sónia Silva, Rita Castro Lopes, Sandra Familiar

**Contactos:** Telefone: 232 480 700

**Correio eletrónico:** [ipv@pres.ipv.pt](mailto:ipv@pres.ipv.pt)

**Sítio Web:** <http://www.ipv.pt/ri/default.htm>

Figura nº 22: Logotipo do IPV



## 2.4. SÍNTESE

Neste capítulo, procurou-se apresentar o Ensino Superior em Portugal num contexto geral e do Ensino Superior Politécnico, em particular. Neste sentido, procedeu-se à sua caracterização e à sua evolução histórica. A criação e a atividade dos estabelecimentos de ensino superior, está sujeita a um conjunto de requisitos essenciais, em função da sua natureza, Universidade ou Politécnico. Durante a análise da evolução do ensino superior, é de destacar o RJIES, que regulamenta as atribuições, a organização, o funcionamento, as competências, a tutela e a fiscalização pública do Estado, ao nível da autonomia, do Ensino Superior em Portugal.

É de reter que, as instituições de Ensino Superior Politécnico permitem:

- Realizar ciclos de estudos de forma a proporcionar a atribuição de graus académicos, bem como os cursos de pós-secundário, de formação pós-graduada e outros, desde que estejam de acordo com a lei;
- Criar de um ambiente educativo ajustado às suas finalidades;
- Incentivar a investigação, o conhecimento científico/tecnológico e a participação em instituições científicas (quer nacionais, quer estrangeiras), pelos discentes e docentes;
- Realizar ações de formação profissional e de atualização dos conhecimentos;
- Prestar de serviços à comunidade;
- O Intercâmbio cultural, científico e técnico;
- A Cooperação internacional;
- A Produção e difusão do conhecimento da cultura.

Os Institutos Politécnicos, são considerados instituições de alto nível. Encontram-se orientados, de forma geral para: a criação, a transmissão e a respetiva difusão da cultura e do saber de natureza profissional, articulando o estudo à investigação.

Atualmente, o ensino superior politécnico engloba Cursos de Pós-secundário (Cursos de Especialização Tecnológica), Cursos de Graduação (Cursos de Licenciatura), Cursos de Pós-graduação) e Cursos de Mestrado, como consta no RJIES.

Os 15 Institutos Politécnicos existentes, encontram-se distribuídos por 13 distritos de Portugal Continental, salientando-se que é a através dos Institutos Politécnicos que chega o Ensino Superior, ao Interior do País. Apresentando-se, de igual forma, como sendo um dos fatores mais importantes no desenvolvimento das cidades, nas quais se integram.

Todos os Insitutos Politécnicos, possuem um gabinete de comunicação, salvo o Insituto Politécnico de Lisboa (com dois), de forma a:

- Promoverem a comunicação interna e externa;
- Reforçar a marca do instituto (logotipo, slogan material promocional, divulgação, patrocínio, mecenato, entre outros);
- Assegurar os contactos com a comunicação social, de forma, a acompanhar, recolher, tratar e difundir a informação noticiosa;
- Garantir a participação e representação do instituto, em feiras e ações diretas;
- Apoiar a organização, gestão e acompanhamento dos diversos eventos promovidos pelo instituto;
- Implulsionar as relações internacionais, de forma a consolidar a manutenção de uma imagem institucional.

Após, a realização de uma análise detalhada das competências de cada gabinete, por instituto politécnico, torna-se agora oportuno, no capítulo seguinte, apresentar a metodologia de investigação, enunciando a forma como foi realizada a recolha e tratamento de dados, por forma a alcançar os objetivos inicialmente propostos.



# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

“Saber orientar-se frutuosamente no labirinto colossal da riqueza de informação que está agora disponível é hoje exigível a qualquer trabalhador intelectual; saber buscar a informação relevante para a criação de conhecimento é hoje uma técnica que deve ser proporcionada ao investigador e ensinada ao estudante como ferramenta indispensável”.

Barata (1992, p.29)

### **3. NOTA INTRODUTÓRIA**

---

Neste capítulo, pretende-se apresentar a metodologia utilizada, as hipóteses a testar, a população que foi alvo do estudo, o tipo de pesquisa, a recolha e tratamento de dados, os procedimentos formais e éticos, as limitações e relevância do estudo.

#### **3.1. METODOLOGIA**

---

A metodologia utilizada neste estudo, subdivide-se em duas partes: o enquadramento teórico da temática abordada, com base na literatura científica e o estudo empírico, com o recurso a um questionário dirigido aos coordenadores e /ou responsáveis pelos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos.

A investigação exige uma fundamentação teórica, com base em obras literárias, artigos nas áreas da Gestão e da Comunicação, para que desta forma o estudo esteja devidamente fundamentado e referenciado. Ao nível da parte prática, a investigação recorreu ao levantamento e análise quantitativa dos diversos Gabinetes de Comunicação. De forma a consolidar, este estudo realizaram-se diversas conversas pessoais e informais, com os elementos pertencentes aos diversos gabinetes. A maioria destas conversas, decorreram aquando da participação dos Institutos Politécnicos, em ações de divulgação e promoção nas Feiras e /ou Ações Diretas, realizadas em certames específicos, como sendo, as Feiras de Ensino Superior e Orientação Vocacional (Futuralia - Feira Internacional de Ensino Superior), na Fil em Lisboa e também na (Qualifica) Exponor no Porto), ou em Escolas Secundárias.

Para recolher os dados de suporte à análise empírica, utilizou-se um inquérito por questionário. Com este pretende-se efectuar, a recolha de dados sobre uma determinada população, utilizando um conjunto normalizado de perguntas.

O inquérito por questionário, para Campenhoudt & Quivy (1998, p. 188), é um processo de recolha de dados que tem implícita “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações, que essas hipóteses sugerem” e utiliza-se preferencialmente, quando se pretende conhecer uma população enquanto tal, ou analisar um fenómeno social. Neste caso específico, pretende-se analisar os Gabinetes de Comunicação, dos Institutos Politécnicos de Portugal.



O inquérito por questionário é constituído por diversas questões, que pretendem retratar as variáveis levantadas no início da investigação, aquando da justificação do tema escolhido e da revisão da literatura, de forma a permitirem responder aos objetivos de investigação pretendidos.

O questionário encontra-se dividido por diversos itens, sob a forma de perguntas a que os inquiridos devem responder de forma específica, escolhendo entre um conjunto limitado e pré-determinado de opções de resposta. Este formato do questionário, foi desenhado para obter informações sobre factos, para descobrir se os entrevistados concordam com uma sugestão, para registar as suas opiniões, num conjunto de afirmações. Os itens estruturados, não recolhem informações detalhadas, mas como as categorias de resposta são pré-determinadas, fornecem a base, para análises estatísticas eficientes Campenhoudt & Quivy (1998).

Quanto ao presente estudo empírico, os dados foram obtidos entre os meses de fevereiro e agosto de 2011, através de questionário, introduzidos e analisados no programa estatístico *SPSS* (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19.

### **3.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E HIPÓTESES A TESTAR**

As hipóteses diferenciam-se da questão de investigação a realizar. As hipóteses, são uma proposição enunciada, na tentativa de responder a um problema, (Marconi, 2004).

O objetivo principal é obter um conhecimento o mais aprofundado possível, ao nível da Comunicação Interna e Externa dos diversos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos de Portugal. A nível dos objetivos específicos, realizou-se um levantamento das competências inerentes a cada Gabinete e a análise do seu funcionamento. Através do questionário pretende-se quantificar a importância da Gestão da Comunicação e desempenho dos Gabinetes de Comunicação, dentro de cada Instituto Politécnico.

Tendo em conta a literatura anteriormente referida e os objectivos definidos, estabeleceram-se as seguintes hipóteses teóricas genéricas:

**Hipótese 1:** As dificuldades e obstáculos influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

**Hipótese 2:** Os Canais de Comunicação Internos e Externos utilizados influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

**Hipótese 3:** As Barreiras à Comunicação influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

**Hipótese 4:** A frequência na elaboração de material promocional influencia o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

**Hipótese 5:** Os Meios de Comunicação influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

Após a formulação das hipóteses, importa identificar as variáveis inerentes ao estudo em causa, uma vez, que estas são elementos constitutivos das hipóteses.

Com a formulação das hipóteses anteriormente apresentadas, pretende-se determinar a perspetiva funcionalista dos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos, perceber a importância da Gestão da Comunicação, perceber como se organizam os processos de comunicação e compreender as características e os recursos que emergem aos Gabinetes de Comunicação.

### **3.3. POPULAÇÃO**

O questionário foi lançado aos responsáveis / coordenadores dos Gabinetes de Comunicação, ou similares, de todos os Institutos Politécnicos a nível nacional (15 Institutos). A população é constituída por 16 questionários respondidos, porque o Instituto Politécnico de Lisboa possui dois gabinetes.

### **3.4. TIPO DE PESQUISA**

O método utilizado foi o de inquérito por questionário individual, como já foi referido. O questionário encontrava-se dividido por oito temas, de forma a agrupar em grandes grupos as principais temáticas relacionadas com a comunicação dos gabinetes de comunicação, dos institutos politécnicos de Portugal (Anexo III). Os temas gerais foram:

I. Dados de Identificação (perguntas 1 a 8),

- II. O Gabinete (perguntas 9 a 15),
- III. Comunicação Interna (perguntas 16 a 23),
- IV. Relacionamento com as Chefias (perguntas 24 a 28),
- V. Comunicação Externa (perguntas 29 a 33),
- VI. Relacionamento com os *Media* (perguntas 34 a 36),
- VII. Recrutamento de Novos Alunos /Acesso Ensino Superior (perguntas 37 a 50),
- VIII. Antigos Alunos (perguntas 51 e 52).

No questionário recorre-se essencialmente à escala de tipo Lickert<sup>5</sup>, como sendo a escala métrica das variáveis. Com esta escala, pretende-se medir os níveis de importância e de satisfação nos itens propostos. Para Chisnall (1991), as escalas de Lickert são frequentemente utilizadas, para medir a natureza qualitativa das mensurações e é normalmente analisada como uma escala ordinal. Adotou-se ainda, questões dicotómicas (sim/não), de forma a facilitar e proporcionar uma leitura mais fiável dos dados obtidos.

### **3.5. RECOLHA DE DADOS**

O questionário foi realizado *on-line* através da aplicação *Docs* do *Gmail*, através do link [:https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGVIOUpuWGV3akoxOHF2OEdIS1lyVHc6MQ](https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGVIOUpuWGV3akoxOHF2OEdIS1lyVHc6MQ).

A estatística como ciência, veio estruturar a informação medida, numa determinada amostra, de modo a obter uma imagem geral de variáveis medidas, nessa amostra. A estatística descritiva descreve a informação de forma abreviada. Para Fortin (1999) com a ajuda das estatísticas inferenciais dos testes estatísticos, pode-se determinar relações entre as variáveis numa determinada amostra, que poderão ser generalizadas à população de onde foi retirada.

De acordo com Polit & Hungler (1995), os procedimentos estatísticos servem para ajudar o investigador a reduzir, organizar, analisar, interpretar e comunicar a informação numérica. O

---

<sup>5</sup> Escala de medida que permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo com cada um dos enunciados propostos: o score total fornece uma indicação da atitude ou da opinião do sujeito (Fortin, 1999, p. 368).

processo de análise de dados envolve diversos procedimentos, nomeadamente: codificação de respostas, tabulação de dados e cálculos estatísticos, segundo Briere (1998).

Para analisar o funcionamento dos gabinetes de comunicação em primeiro lugar, recorreu-se à análise univariada e posteriormente à multivariada.

Procedeu-se a análise multivariada dos dados, visto que estes métodos permitem a análise simultânea, de medidas múltiplas para cada indivíduo, ou objeto em análise, ou seja, qualquer método que permita a análise simultânea de duas ou mais variáveis pode ser considerado como multivariado. Reis (1998) e Bryman & Cramer (1993) apontam algumas razões, para justificarem a sua opção por análises multivariadas, nomeadamente:

- A utilização de testes estatísticos separados para cada variável, provoca um erro tipo I demasiado elevado (ou seja, a probabilidade de rejeitar a hipótese nula, quando ela é falsa, toma valores que ultrapassam o aceitável);
- As análises ignoram muita informação importante, contida nos dados (nomeadamente, as correlações entre as variáveis intervenientes na análise);
- Algumas diferenças entre os grupos, quando analisados separadamente, poderão não ser significativas e quando analisados em conjunto, poderão revelar-se significativas.

Nesta perspetiva, as análises univariadas deverão ser consideradas como complementares das multivariadas: face à constatação de diferenças significativas numa análise multivariada, esta deve ser precedida de testes univariados, para identificar as variáveis que mais contribuem para a não rejeição das hipóteses nulas (Infópedia, 2011).

No presente estudo, realizou-se uma análise de dados, através da utilização de diversos métodos estatísticos, tais como: Análise Descritiva; Análise Inferencial (Teste de Fisher); Análise de Variância (Anova); Análise Fatorial de Componentes Principais e Análise de Clusters.

Ao nível, da análise fatorial de componentes principais (KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett), compara correlações simples com as parciais, observadas entre as variáveis, varia entre zero e um. O KMO perto de um, indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero, indicam que a análise fatorial pode não ser boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis, tal com define Pestana (2000).

Quanto à análise de *cluster*, segundo Hill e Hill (2002), esta é um procedimento de estatística multivariada, que tenta agrupar um conjunto de indivíduos, com base num conjunto de variáveis. Os indivíduos que pertencem a um dado *cluster*, são tão semelhantes quanto possível,

e sempre mais semelhantes aos elementos do mesmo grupo, do que aos elementos dos restantes grupos. Esta análise requer que a ANOVA apresente níveis de significância inferiores a 0,05, para que os grupos possuam um comportamento diferenciado. Por fim, para testar as hipóteses utiliza-se o Teste de Comparação de Médias.

Os dados são exibidos, sob a forma de gráficos e tabelas, de forma a facilitar a perceção dos critérios utilizados e dos valores em observação.

### **3.6. PROCEDIMENTOS FORMAIS E ÉTICOS**

O pedido de colaboração para preenchimento do questionário foi realizado via telefone, numa primeira fase, onde foi comunicado a toda a população-alvo o seu propósito. Após levantamento de contactos telefónicos diretos com os respondentes e confirmação de conta de correio eletrónico, procedeu-se ao respetivo envio, para todos os Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos.

No *link* do respetivo questionário, constava uma breve referência ao objetivo do estudo, à instituição que conferia o grau académico, o nome do mestrado, uma referência ao tempo aproximado de resposta, bem como a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas.

Ao nível das respostas, não foi realizada nenhuma individualização.

### **3.7. LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

O inquérito por questionário apresenta algumas desvantagens, entre as quais podem-se destacar: a dificuldade na sua conceção, a elevada taxa de não resposta, o permitir o acesso a todas as perguntas antes da resposta (neste ponto, a solução adotada foi de agrupar as perguntas por temas gerais, de forma a que só após a resposta a um determinado tema permitiria transitar para o tema seguinte). Existem ainda limitações, decorrentes da análise estatística de dados, como o de não ser possível verificar hipóteses, fazendo intervir um grande número de variáveis, uma vez que a interpretação dos resultados se torna muito complexa. Para além disso, a análise de várias questões em simultâneo requer uma amostra que se torna insustentável na maior parte das investigações (Ghiglione, 2001).

Embora a população-alvo fosse pouco vasta, o tempo que cada inquirido levou a responder e enviar o questionário, foi demasiadamente longo. Tendo sido necessário, proceder ao envio de diversos *e-mail's* para cada questionado, solicitando a respetiva resposta, e em quatro casos, solicitar à respetiva Presidência dos Institutos Politécnicos, a sua preciosa colaboração.

Outra das limitações prende-se com o número de respostas ser apenas de 16 questionários, embora coincida com a população, o facto de a amostra ser reduzida implica outras limitações em termos estatísticos.

Atendendo ao número de observações, a aplicação da análise fatorial não cumpre com o requisito de dados recomendável, em termos estatísticos, mas os resultados dos testes KMO e de Bartlett indica adequação da aplicação da técnica, pelo que consideramos a sua utilização como forma de permitir identificar componentes principais nas variáveis utilizadas no questionário<sup>6</sup>.

### **3.8. RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Com a realização deste projeto, pretende-se obter um conhecimento o mais aprofundado possível ao nível das Instituições de Ensino Superior Politécnico e desenvolvimento da Comunicação Interna e Externa dos diversos Gabinetes de Comunicação, existentes a nível nacional, nos Institutos Politécnicos.

---

<sup>6</sup> Nomeadamente, na análise simples, Hill & Hill (2002, p. 55) afirma que para a realização do Teste *T*, o tamanho da amostra deve ter no mínimo 60 casos, para a realização do coeficiente de correlação paramétrica de Tipo Pearson, a amostra deve ter um tamanho mínimo de 40 casos. Por sua vez, ao nível da análise multivariada, segundo Hill & Hill (2002, p. 58), na análise fatorial “o tamanho mínimo (N) da amostra nunca deve ser inferior a 50 casos. Na regressão múltipla, o tamanho mínimo da amostra nunca deve ser inferior a 30. Na análise discriminante múltipla o número de casos em cada um dos grupos deve ser 20.

### 3.9. SÍNTESE



Neste capítulo, procurou-se apresentar a metodologia adotada, no presente projeto aplicado. Após uma abordagem geral, aos métodos a utilizar enunciaram-se as hipóteses, definiu-se a população e o tipo de pesquisa efetuada.

Apresentou-se ainda, os métodos de recolha e tratamento dos dados, salientando-se as diferentes análises estatísticas a efetuar na parte empírica, apontando-se algumas limitações relativas ao método adotado.

No sentido, de dar continuidade à investigação, no capítulo IV, procede-se a análise das respostas obtidas, através de um inquérito por questionário. Assim no próximo capítulo, realiza-se o tratamento estatístico dos dados recolhidos, bem como, a análise, interpretação e discussão dos resultados obtidos.



# CAPÍTULO IV

## ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

“O objetivo fundamental de uma pesquisa é então descobrir as respostas para os problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Gil (1998)



#### 4. NOTA INTRODUTÓRIA

Neste capítulo, pretende-se apresentar a análise e tratamento dos dados recolhidos, através do inquérito por questionário, realizado aos coordenadores dos gabinetes de comunicação, dos Institutos Politécnicos de Portugal. Assim começa-se por caracterizar os gabinetes de comunicação e posteriormente procura-se testar as hipóteses formuladas.

##### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS GABINETES DE COMUNICAÇÃO DOS INSTITUTOS POLITÉCNICOS

Nos Institutos Politécnicos, a maioria dos gabinetes inclui a designação “comunicação”: em treze dos dezasseis gabinetes inquiridos. De forma simplista a designação adotada por cada gabinete, demonstra que só em três dos dezasseis institutos é que os gabinetes possuem a designação de “Relações Internacionais”. Além disso, apenas um gabinete utiliza a designação de “Relações Exteriores”, um é designado de “Relações Públicas” e um de “Relações Externas”, como consta na tabela nº 12.

Tabela nº 12: Institutos Politécnicos versus Designação dos Gabinetes

Institutos Politécnicos	Designação dos Gabinetes
IPBeja	Gabinete de Comunicação
IPB	Gabinete de Comunicação e Imagem
IPCB	Gabinete de Comunicação e Imagem
IPCA	Gabinete de Comunicação e Relações Internacionais
IPC	Gabinete de Comunicação e Relações Internacionais
IPG	Gabinete de Informação e Comunicação
IPLeiria	Gabinete de Imagem e Comunicação
IPL	Gabinete de Relações Exteriores
IPL - ESST	Gabinete de Relações Públicas
IPPortalegre	Gabinete de Comunicação
IPP	Gabinete de Comunicação e Relações Internacionais
IPSantarém	Gabinete de Comunicação e Relações com o Exterior
IPS	Gabinete de Imagem e Comunicação
IPT	Gabinete de Comunicação e Imagem
IPVC	Gabinete de Comunicação e Imagem
IPV	Gabinete de Relações Externas

A maioria dos gabinetes inquiridos integra indivíduos de sexo feminino, com um valor percentual de 69%, enquanto que o sexo masculino apresenta um valor de 31% (Gráfico nº1).

Gráfico nº 1: Distribuição da População por Género



Relativamente, ao escalão de idade, por classes, dos coordenadores / responsáveis pelos diversos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos, verifica-se (Gráfico nº 2) que a grande maioria dos inquiridos tem entre 20 e 40 anos (75%). Logo, os coordenadores e colaboradores dos Gabinetes de Comunicação são elementos bastante jovens.

No que diz respeito à formação, dos responsáveis dos gabinetes coordenadores / responsáveis de gabinetes, constata-se que 75% deles possuem, de grau académico a Licenciatura e apenas 25% possuem Mestrado, embora a grande maioria dos licenciados se encontra matriculado em mestrados (informação recolhida no contacto telefónico com os inquiridos).

Gráfico nº 2: Idade dos Coordenadores / Responsáveis

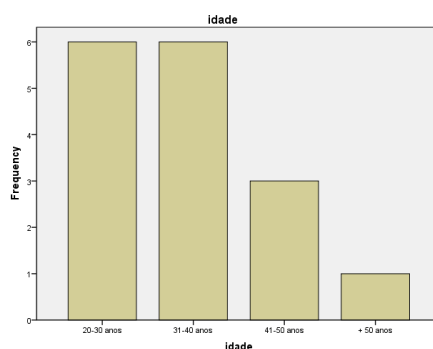
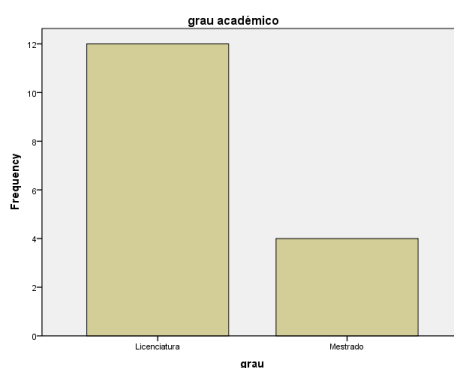


Gráfico nº 3: Grau Académico dos Inquiridos



Procurou-se averiguar, quais as principais funções dos gabinetes (Tabela nº13) e constatou-se que todos os gabinetes inquiridos assumem que “Cooperar na Definição de Políticas e Estratégias de Comunicação e Imagem” e “Garantir os Contactos com os Meios de Comunicação Social”, são funções fundamentais, obtendo um valor de 100%, das respostas. Segue-se (com 94% das respostas), como principais funções dos gabinetes, “Assegurar e Organizar a Representação do Instituto em Feiras e Exposições” e de “Recolher, Organizar e Sistematizar as Notícias da Comunicação Social Relativas ao Instituto”. Salienta-se, que apenas 44% dos gabinetes inquiridos consideram importante a função de “Realização de Pesquisas de Mercado para o Recrutamento de Novos Alunos”. A angariação de potenciais candidatos, assume o valor mais baixo, o que não seria espetável.

Tabela nº 13: Principais Funções dos Gabinetes

	N	%
1.Desenvolver e implementar planos de comunicação	12	75%
2. Conhecer os principais públicos-alvo	10	63%
3.Promover, coordenar ou divulgar a realização de conferências, seminários...	14	88%
4.Assegurar e organizar a representação do Instituto em feiras e exposições	15	94%
5.Realização de pesquisas de mercado para o recrutamento de novos alunos	7	44%
6.Cooperar na definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem	16	100%
7.Criar materiais informativos e promocionais	14	88%
8.Garantir os contactos com os meios de comunicação social	16	100%
9.Recolher, organizar e sistematizar as notícias da comunicação social relativas ao Instituto	15	94%
10.Fomentar a atualização e aperfeiçoamento do portal do Instituto	12	75%
11.Informar ou encaminhar para os serviços competentes os pedidos de informação que lhe sejam endereçados	13	81%
12.Gerir o aluguer e cedência de salas e auditórios a organismos externos ao Instituto	7	44%
13.Outros	8	50%

Relativamente ao Número de Pessoas que Integram os Gabinetes, a Definição das suas Funções e a sua Formação Académica, obtiveram-se os seguintes resultados. A maioria dos Gabinetes de Comunicação inquiridos (56%) possui entre 2 a 3 funcionários. Com mais de 3 pessoas a trabalhar nos Gabinetes de Comunicação existem apenas 38% dos gabinetes. Estabelecendo uma comparação, entre o número de pessoas que desempenham funções nos Gabinetes de Comunicação, podemos ainda concluir, que para além da existência de um gabinete específico

de comunicação, a grande maioria dos Institutos Politécnicos inquiridos, possui outros gabinetes paralelos, tais como: Gabinete de Design, Gabinete de Relações Públicas ou de Marketing. Estes gabinetes trabalham sempre em conjunto. Além disso, nos diferentes Gabinetes de Comunicação as funções estão definidas para cada elemento (94% deles responderam que sim). De destacar, que a grande maioria dos elementos que fazem parte dos Gabinetes de Comunicação, possui o Grau de Licenciado, representando 63% dos inquiridos, o Grau de Mestre representa o valor seguinte de 16%, perfazendo assim 79% do total.

Em relação aos métodos utilizados, para melhorar ou aperfeiçoar a forma de comunicar, nos diversos gabinetes inquiridos, o valor que se destaca é 75% em relação aos conteúdos escritos para o público externo, como por exemplo: boletim, jornal, revista e *newsletters*.

Tabela nº 14: Métodos para Alterar ou Aperfeiçoar a Forma de Comunicar no Gabinete

	Sim		Não	
	N	%	N	%
<b>Produção de conteúdos escritos (boletim/jornal/revista/newsletters) para o público externo</b>	12	75	4	25
<b>Relação com a comunicação social</b>	11	68	5	31
<b>Produção de <i>clipping</i> de forma a selecionar as notícias em diversos meios de comunicação de forma a projetar melhor a imagem do seu instituto</b>	4	25	12	75
<b>Outros</b>	4	25	12	75

No que diz respeito, aos fatores primordiais para o desenvolvimento de uma comunicação mais eficiente e eficaz (Tabela nº 15) a “Política de Comunicação” representa 81,3%. O valor que, seguidamente assume maior representação é de 75%, ao nível do “Apoio de Dirigentes e do Relacionamento Interpessoal”. Com menor representação, salienta-se a “Qualificação e Formação Académica dos Elementos do Gabinete”, onde apenas 18,8% dos inquiridos considera este fator muito importante, para o desenvolvimento de uma comunicação, eficiente e eficaz.

Tabela nº 15: Fatores Primordiais para o Desenvolvimento de uma Comunicação mais Eficiente e Eficaz

	Muito Importante	Moderadamente Importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
	N %	N %	N %	N %	N %
<b>Apoio dos Dirigentes</b>	12 75	0	3 18,8	1 6,3	0
<b>Reconhecimento do Trabalho Desenvolvido pelo Gabinete</b>	11 68,8	3 18,8	1 6,3	1 6,3	0
<b>Bom Relacionamento com a Imprensa</b>	10 62,5	6 37,5	0	0	0
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	12 75	3 18,8	1 6,3	0	0
<b>Cultura Organizacional Favorável</b>	10 62,5	4 25	2 12,5	0	0
<b>Política de Comunicação</b>	13 81,3	3 18,8	0	0	0
<b>Qualificação e Formação Académica dos Elementos do Gabinete</b>	3 18,8	7 43,8	5 31,3	1 6,3	0
<b>Empatia com Colegas de Gabinete/Trabalho em Equipa</b>	9 56,3	4 25	3 18,8	0	0
<b>Antes de Criticar coloca-se na Posição do Colega</b>	6 37,5	5 31,3	5 31,3	0	0
<b>Método de Comunicação</b>	10 62,5	3 18,8	3 18,8	0	0

A cultura de uma instituição constitui uma complexa rede de interações, entre a diversidade das lógicas, que operam nos indivíduos que a integram (Pereira, 2007). É por isso, que é considerada uma dimensão estratégica. A cultura da uma instituição é uma manifestação da sua identidade. Corresponde aos valores fundamentais, que estão relacionados com a sua história, com os seus fundadores, com as personalidades mais destacadas que por ela passaram e com os seus profissionais.

Uma boa estratégia de comunicação estabelece critérios e aponta o que se deverá comunicar e quem se encarregará de fazê-lo. Dos gabinetes questionados, apenas um respondeu negativamente, assumindo que o seu gabinete não possui uma estratégia de comunicação definida.

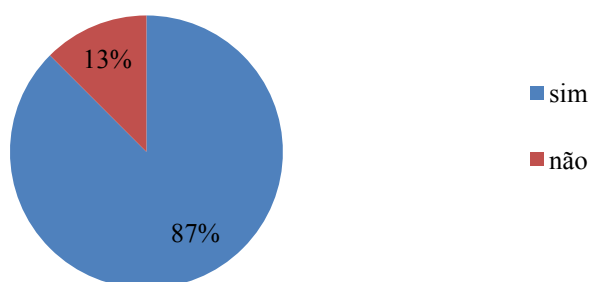
A maioria dos gabinetes inquiridos (56,3%) classifica a Comunicação Interna como sendo Boa, seguidamente de Razoável (25%) e apenas 12,5% de Muito Boa (Tabela nº16).

Tabela nº 16: Tipos de Comunicação Interna

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Muito Boa	2	12,5	12,5	12,5
Boa	9	56,3	56,3	68,8
Razoável	4	25,0	25,0	93,8
Má	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

O objetivo primordial dos Gabinetes de Comunicação é de orientar a instituição para o alcance de uma imagem ideal, perante os olhos dos diversos públicos, que dela fazem parte. Logo, o bom relacionamento e a utilização de boas práticas de comunicação, entre os diversos gabinetes, proporcionam eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados, quer a nível interno, quer ao nível externo, (Ramos, 2007). Relativamente, ao conhecimento das funções exercidas pelo Gabinete de Comunicação, por parte dos outros gabinetes, constata-se que 88% respondeu positivamente e apenas 13% assumiu que os diversos serviços do instituto ao qual pertencem, não possuem qualquer tipo de conhecimento das funções do gabinete ao qual pertencem (Gráfico nº4).

Gráfico nº 4: Conhecimento das Funções Exercidas pelo Gabinete de Comunicação



Um dos principais segredos da comunicação é saber ouvir. Ouvir com atenção o que o outro lhe responde, só assim poderá saber o que o outro pretende transmitir. Devemos estar dispostos a ouvir sugestões, recomendações e até reclamações dos outros setores /departamentos, para que seja possível melhorar o relacionamento interno interdepartamental.

Relativamente aos setores, que possuem menor grau de dificuldade de Relacionamento com os Gabinetes de Comunicação, salientam-se o Setor de Recursos Humanos; o Setor Cultural; os Serviços Académicos; a Qualidade e Avaliação e a Mobilidade e Cooperação, com 93,8% (Tabela nº 17).

Dos Serviços /Departamentos com os quais os Gabinetes de Comunicação referem, ter maiores dificuldades de comunicação, salienta-se o do Provedor do Estudante (100% das respostas). Este resultado justifica-se em parte devido ao RJIES, art.º 25.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro (Anexo II) que introduziu o Provedor do Estudante, como o intuito de uma nova organização interna, cuja ação se desenvolve em articulação com as associações de estudantes e com os órgãos e serviços da instituição, designadamente com os conselhos pedagógicos, bem como com as suas unidades orgânicas. Como a sua existência ainda bastante recente, poderá ser um dos principais motivos, para que tenha sido considerado como o setor que tem maiores dificuldades de comunicação com os Gabinetes de Comunicação.

Os Setores: Informática, Financeiro e Contabilidade apresentam uma percentagem de 25% das respostas dadas, em relação a existência de dificuldades de relacionamento com o Gabinete de Comunicação.

Em termos de comunicação, registam-se também diferenças entre os gabinetes inquiridos, no que diz respeito às Barreiras Técnicas (50% como Moderadamente Importante) sentidas pelos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos (tabela nº 18). Deste modo, constata-se que os gabinetes consideram que as principais Barreiras à Comunicação são as Barreiras Técnicas, seguindo-se as Barreiras de Linguagem e finalmente as Barreiras Psicológicas.

Tabela nº 17: Setores Internos com Maiores Dificuldades de Comunicação com os Gabinetes de Comunicação, dos Institutos Politécnicos

	Sim		Não	
	N	%	N	%
<b>Setor Administrativo</b>	2	12,5	14	87,5
<b>Setor Jurídico</b>	3	18,8	13	81,3
<b>Recursos Humanos</b>	1	6,3	15	93,8
<b>Provedor do Estudante</b>	16	100	0	0
<b>Informática</b>	4	25	12	75
<b>Serviços Técnicos</b>	3	18,8	13	81,3
<b>Setor Cultural</b>	1	6,3	15	93,8
<b>Setor Financeiro</b>	4	25	12	75
<b>Contabilidade</b>	4	25	12	75
<b>Manutenção e Limpeza</b>	2	12,5	14	87,5
<b>Serviços Académicos</b>	1	6,3	15	93,8
<b>Qualidade e Avaliação</b>	1	6,3	15	93,8
<b>Mobilidade e Cooperação</b>	1	6,3	15	93,8
<b>Setor Desportivo</b>	2	12,5	14	87,5
<b>Outro</b>	3	18,8	13	81,3



Tabela nº 18: Barreiras da Comunicação Interna

	Muito Importante	Moderadamente Importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
	N %	N %	N %	N %	N %
<b>Barreiras Técnicas: <i>timing</i>; a informação e a diferença cultural</b>	1 6,3	8 50	5 31,3	1 6,3	1 6,3
<b>Barreiras de Linguagem: vocabulário e linguagem específica</b>	0	3 18,8	9 56,3	4 25	0
<b>Barreiras Psicológicas: filtragem da informação; grau de confiança; sentimentos de inveja e stress</b>	4 25	5 31,3	5 31,3	1 6,3	1 6,3

O manual de normas gráficas contém um conjunto de recomendações, especificações e normas essenciais para uma correta utilização da simbologia de uma determinada instituição. A maioria dos gabinetes inquiridos (62%) referencia que possui Manual de Normas Gráfica. Na comunicação, há desperdício quando a mensagem não produz os resultados esperados.

No que respeita aos Canais de Comunicação adotados pelos Gabinetes, a preferência recai pela Página da Internet (87,3%), seguido da Correio Eletrónico com 81,3%, como se pode observar na tabela nº 19.

Tabela nº 19: Canais de Comunicação Interna

	Muito Importante	Moderadamente Importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
	N %	N %	N %	N %	N %
<b>Newsletter</b>	8 50	3 18,8	2 12,5	3 18,8	0
<b>Jornal Interno</b>	4 25	5 31,3	3 18,8	2 12,5	2 12,5
<b>Correio Eletrónico</b>	13 81,3	1 6,3	2 12,5	0	0
<b>Página da Internet</b>	14 87,5	2 12,5	0	0	0
<b>Placares</b>	1 6,3	6 37,5	4 25	4 25	1 6,3
<b>Revista</b>	4 25	4 25	4 25	2 12,5	2 12,5
<b>Publicações Científicas</b>	7 43,8	2 12,5	5 31,3	1 6,3	0
<b>Outro</b>	0	0	1 6,3	15 93,8	0

A maioria dos responsáveis pelos Gabinetes de Comunicação, manifesta-se Moderadamente Satisfeito (62%) com a sua função. Após esta análise podemos constatar, que não existe nenhum inquirido Insatisfeito, com o Instituto Politécnico onde trabalha. Embora 19% deles se encontre satisfeito e 19% deles nada satisfeitos.

Relativamente, à Liberdade de Apresentação de Ideias/ Sugestões, aos Órgãos Superiores, todos os responsáveis dos Gabinetes de Comunicação possuem Boas Relações com as Chefias (100%), e sempre que necessário, apresentam livremente os seus pontos de opinião.

Em relação, aos Canais de Comunicação mais Utilizados para Receber Informações/Ordens de Serviço dos órgãos Superiores, o Correio Eletrónico com 75% das respostas, foi considerado o canal de comunicação mais importante. Seguidamente, surgem os Despachos ou Ofícios (50%). Relativamente ao uso do Telefone e de Reuniões, apenas 37,5% dos inquiridos considera que estes são os canais mais importantes.

Tabela nº 20: Canal de Comunicação Interna mais Utilizado com os Órgãos Superiores

	Muito Importante	Moderadamente Importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
	N %	N %	N %	N %	N %
<b>Correio Eletrónico</b>	12 75	3 18,8	0	0	1 6,3
<b>Despachos ou ofícios</b>	8 50	3 18,8	5 31,3	0	0
<b>Intranet</b>	4 25	2 12,5	1 6,3	4 25	5 31,3
<b>Gestão Documental</b>	3 18,8	4 25	4 25	2 12,5	3 18,8
<b>Plataforma</b>	3 18,8	2 12,5	3 18,8	2 12,5	6 37,5
<b>Telefone</b>	6 37,5	5 31,3	1 6,3	3 18,8	1 6,3
<b>Reuniões</b>	6 37,5	5 31,3	4 25	1 6,3	0
<b>Outro</b>	0	0	1 6,3	0	15 93,8

Saliente-se que no que diz respeito às reuniões com órgãos de chefia, 56% dos inquiridos responderam que realizam Reuniões Semanalmente. Podemos ainda observar que 25% dos

responsáveis dos Gabinetes de Comunicação efetuam reuniões, com os Órgãos de Chefia mensalmente. Relativamente à periodicidade definida com “outro” conclui-se que 13% dos gabinetes de comunicação, realizam as reuniões, quando necessárias, não possuindo pré-planificação.

Os Gabinetes de Comunicação dos diversos Institutos Politécnicos, referem que o Correio Eletrónico é o Suporte de Comunicação mais frequente, no Envio de Informações para os Órgãos Superiores (68,8%). Mas no que concerne às Reuniões, estas assumem um valor 37,5% como sendo, Moderadamente Frequentes para a transmissão de informações, por parte dos Gabinetes de Comunicação, para os seus órgãos superiores. Por sua vez, os suportes com menor utilização são: a Intranet e a Plataforma Electrónica interna (37,5%).

Tabela nº 21: Suportes de Comunicação Interna

	Muito Frequente	Moderadamente Frequente	Frequente	Pouco Frequente	Nada Frequente
	N %	N %	N %	N %	N %
<b>Correio Eletrónico</b>	11 68,8	3 18,8	2 12,5	0	0
<b>Despachos ou Ofícios</b>	2 12,5	5 31,3	3 18,8	5 31,3	1 6,3
<b>Intranet</b>	2 12,5	4 25	2 12,5	2 12,5	6 37,5
<b>Gestão Documental</b>	2 12,5	3 18,8	3 18,8	5 31,3	3 18,8
<b>Plataforma</b>	1 6,3	2 12,5	3 18,8	4 25	6 37,5
<b>Telefone</b>	5 31,3	3 18,8	7 43,8	1 6,3	0
<b>Reuniões</b>	4 25	6 37,5	3 18,8	2 12,5	1 6,3
<b>Outro</b>	0	0	0	0	16 100

Relativamente, aos Canais de Comunicação Externa mais utilizados, pelos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos, a grande maioria (93,8%) salienta o Correio Eletrónico (Tabela nº 22). Os Gabinetes de Comunicação questionados, justificam que o Correio Eletrónico é um meio muito utilizado, porque possuem uma base de dados de todos os alunos da

instituição, distribuída por curso e pelo ano letivo. Desta forma, as informações ou divulgações de atividades realizadas/ apoiadas pelos Gabinetes de Comunicação, atingem de forma concreta o público-alvo, previamente selecionado, mediante a temática do evento.

A Página Web da instituição é um espaço comunicativo de grande alcance, que está à disposição de todos os públicos, mas a sua finalidade não se prende unicamente, com a imagem da instituição, mas também com a divulgação da instituição, em geral. Neste caso, assume 87,5% relativamente à questão colocada.

O Canal de Comunicação Externa menos utilizado, é a Revista com 37,5%, (Tabela nº 22).

Tabela nº 22: Canais de Comunicação Externa

	Muito Utilizado	Moderadamente Utilizado	Utilizado	Pouco Utilizado	Nada Utilizado
	N %	N %	N %	N %	N %
<b>Boletim</b>	3 18,8	3 18,8	1 6,3	6 37,5	3 18,8
<b>Quadros Informativos</b>	2 12,5	3 18,8	5 31,3	3 18,8	3 18,8
<b>Revista</b>	2 12,5	2 12,5	2 12,5	4 25	6 37,5
<b>Memorandos/Cartas</b>	2 12,5	3 18,8	4 25	5 31,3	2 12,5
<b>Página Web</b>	14 87,5	1 6,3	1 6,3	0	0
<b>Correio Eletrónico</b>	15 93,8	1 6,3	0	0	0
<b>Caixa de Sugestões</b>	0	2 12,5	1 6,3	8 50	5 31,3
<b>Outro</b>	1 6,3	0	1 6,3	0	14 87,5

Ligada à Comunicação Interna de cada Instituto Politécnico, questionou-se sobre a existência de placares/quadros específicos, para afixação de informações, quer cariz interno quer externo, salientam-se as respostas afirmativas com 75% do valor total.

A manutenção dos placares é maioritariamente feita, pelos elementos dos Gabinetes de Comunicação (81%). Estes placares possuem informações, despachos e material promocional. De forma a torná-los mais eficazes, encontram-se identificados, na grande maioria dos Institutos Politécnicos, como “Divulgação Interna” e “Divulgação Externa”.

Para além dos Institutos possuírem placares internos, 87% dos institutos questionados referem que possuem pelo menos um placar específico para divulgar eventos e/ou informações de outros institutos, de entidades locais, das associações de estudantes, entre outros. Existe assim, um cuidado, por parte dos diversos institutos, em dar a conhecer as atividades dos outros institutos.

Os meios de comunicação social, contribuem para a difusão do acontecimento. Uma notícia é sempre mais fiável do que um anúncio. Desta forma, podemos constatar que os Gabinetes de Comunicação utilizam, de forma eficiente, as boas relações que possuem com a comunicação social, pois 94% deles referem que realizam Comunicados de Imprensa.

É através do envio de comunicados de imprensa, que os Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos demonstram, que cumprem uma das suas finalidades, informando e dando a conhecer a sua atividade, correspondendo assim, ao princípio da transparência.

Dos gabinetes inquiridos, 69% referem que enviam comunicados de imprensa, semanalmente, para a comunicação social. Por sua vez, a opção “outra” apresenta 31% das respostas, justificando que o envio de comunicados de imprensa é realizado quando necessário, não existindo desta forma, um cronograma específico para a realização desta tarefa, por parte dos Gabinetes de Comunicação.

Relativamente a bases de dados da Comunicação Social, 87% dos Gabinetes de Comunicação referiram, que possuem estas bases de dados.

A comunicação global é uma simbiose necessária, entre as técnicas de publicidade, de *marketing*, de relações públicas, entre outras. Todas as Instituições de Ensino Superior Politécnico possuem diverso material promocional que utilizam com maior frequência, aquando da divulgação da sua oferta formativa.

No que diz respeito à importância, ao nível do tipo de material de *merchandasing* adquirido, pelos Gabinetes de Comunicação utilizado para angariação de novos alunos, a “Caneta”, o “Lápis” e a “Pasta”, são considerados em 25% das respostas como sendo o tipo de material mais importante, na Angariação de Novos Alunos. A “Agenda” assume 43,8% das respostas, sendo considerada com um importante instrumento de comunicação (Tabela nº 23).

Tabela nº 23: Importância do Material de *Merchandasing*

	Muito Importante	Moderadamente Importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
	N %	N %	N %	N %	N %
Caneta	4 25	1 6,3	4 25	5 31,3	2 12,5
Lápis	4 25	1 6,3	3 18,8	5 31,3	3 18,8
Régua	2 12,5	1 6,3	2 12,5	6 37,5	5 31,3
Fitas de Pescoço	3 18,8	2 12,5	4 25	5 31,3	2 12,5
Porta-Chaves	1 6,3	0	4 25	6 37,5	5 31,3
Livro	3 18,8	3 18,8	6 37,5	2 12,5	2 12,5
Camisola	1 6,3	3 18,8	4 25	5 31,3	3 18,8
Guarda-chuva	0	4 25	0	8 50	3 18,8
Pisa-papel	0	0	4 25	7 43,8	7 43,8
Pasta	4 25	1 6,3	4 25	7 43,8	0
Saco	2 12,5	1 6,3	3 18,8	10 62,5	0
Agenda	1 6,3	4 25	7 43,8	4 25	0
Pen	0	1 6,3	2 12,5	2 12,5	11 68,8
Outro	0	1 6,3	0	1 6,3	14 87,5

A maioria dos Gabinetes de Comunicação, procede à aquisição de material promocional de *merchandasing*, anualmente (56%), seguidamente, surge a aquisição realizada bianual com 19%.

Com os resultados obtidos podemos observar, que a escolha de entre a panóplia de material disponível no mercado, ao nível do *merchandasing*, é sempre realizada pelos elementos dos diversos Gabinetes de Comunicação, dos Institutos Politécnicos questionados.

Em relação ao valor total de verba disponibilizada para aquisição de material promocional, a nível anual, tal como descrito no orçamento, 56% dos Gabinetes de Comunicação referem ter conhecimento prévio do seu valor, mas para 44% dos gabinetes isso não sucede. Para que exista uma planificação correta das atividades os Gabinetes de Comunicação deverão desenvolver o seu Plano de Comunicação Anual, com referência ao valor (o mais aproximado possível) da verba anual, prevista para esse ano corrente. Caso esta informação não seja fornecida aos Gabinetes de Comunicação, poderá existir uma Planificação Anual, completamente desfasada da realidade.

Em relação ao grau de utilização dos Meios de Comunicação, ao nível de campanhas de publicidade, com a finalidade de recrutamento de novos alunos, os Jornais Locais (43,8%) e a Páginas de Internet (37,5%), representam a preferência dos inquiridos, por este meio (Tabela nº 24).

Tabela nº24: Grau de Utilização dos Meios de Comunicação Social

	Muito Utilizado	Moderadamente Utilizado	Utilizado	Pouco Utilizado	Nada Utilizado
	N %	N %	N %	N %	N %
<b>Rádios Nacionais</b>	2 12,5	1 6,3	1 6,3	6 37,5	6 37,5
<b>Rádios Locais</b>	3 18,8	4 25	4 25	3 18,8	2 12,5
<b>Jornais Nacionais</b>	3 18,8	5 31,3	6 37,5	1 6,3	1 6,3
<b>Jornais Locais</b>	7 43,8	3 18,8	3 18,8	1 6,3	2 12,5
<b>Revista</b>	1 6,3	3 18,8	4 25	3 18,8	5 31,3
<b>Televisão Local</b>	0	1 6,3	1 6,3	3 18,8	11 68,8
<b>Televisão Nacional</b>	0	1 6,3	0	4 25	11 68,8
<b>Páginas da Internet</b>	6 37,5	4 25	3 18,8	0	3 18,8
<b>Outro</b>	1 6,3	0	0	0	15 93,8

A grande maioria dos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos, realizou publicidade periodicamente (75%). A justificação desta escolha, é fundamentada pelos inquiridos afirmando, que só realizam publicidade quando necessário, ou solicitado superiormente para o fazerem. Não existem épocas específicas, previamente definidas através de cronograma.

A Participação em Atividades de Divulgação ao Nível Nacional, proporciona um incremento do conhecimento sobre a oferta formativa que cada Instituição e também, a divulgação das atividades desenvolvidas, para todos os seus públicos. Podendo, através destas atividades selecionar rigorosamente os públicos que se pretendem atingir. Tal como se constata nos resultados, todos os Institutos Politécnicos realizam participam, em feiras ou exposições a nível nacional, relacionadas com a divulgação da sua oferta formativa, ou com a exposição de projetos de investigação. No que diz respeito à definição de toda a logística, aquando da participação dos Institutos Politécnicos nas Feiras, 100% dos inquiridos afirmam que sim.

As feiras ou atividades também chamadas de “Ações Diretas”, funcionam como ferramentas de promoção e publicidades para os politécnicos, estando cada vez mais especializadas e direcionadas para nichos de mercado. Estas ações aumentam a visibilidade e o posicionamento da Instituição, em relação ao respetivo mercado. A representação nas feiras ou exposições é realizada por elementos, em 87%, dos Gabinetes de Comunicação, só 13% deles, é que não efetua este tipo de participação, demonstrando que nestes casos, a divulgação em certames, é realizada por alunos dos diversos Institutos Politécnicos.

Todos os responsáveis dos Gabinetes de Comunicação afirmam, que possuem informações na página principal de cada Instituto Politécnico, destinadas exclusivamente, para candidatos ao Ensino Superior.

Ao nível da sinalética, em viaturas da Instituição, o valor das respostas foi exatamente o mesmo para o “sim” e para o “não”. Dos 16 Institutos Politécnicos inquiridos, 8 assumem possuir sinalética promocional, ao nível das viaturas do Instituto e 8 deles refere que não possuem.

O *slogan* é utilizado de forma a proporcionar a memorização rápida, de uma palavra ou frase, associada a uma determinada marca ou instituição. Por exemplo, o Instituto Politécnico de Viseu possui o seguinte *slogan*: “Formamos Profissionais Competentes”.

Na maioria dos Institutos Politécnicos o Dia Aberto, é realizado em simultâneo com a Comemoração da Semana da Ciência e da Tecnologia, 69% dos Institutos Politécnicos respondem afirmativamente à questão colocada.



Dos gabinetes inquiridos 81% deles, afirmam que possuem contacto dos Antigos Alunos do seu Instituto. Estes contactos passam essencialmente, pela divulgação das atividades e eventos que o Instituto Politécnico realiza. Todavia, apenas 31% dos gabinetes inquiridos responde que realiza Atividades/eventos para Antigos Alunos.

#### 4.1.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES:

De forma a poder testar as hipóteses formuladas relativas à população, é necessário realizar determinados testes estatísticos a partir dos dados observados. Para Maroco (2010) os testes de hipóteses permitem inferir sobre o parâmetro da população, estando associado a este processo um determinado nível de significância, tendo como objetivo refutar ou não, uma determinada hipótese, acerca de um ou mais parâmetros da população.

Assim, no sentido de identificar elementos importantes, para o desenvolvimento de uma comunicação mais eficiente e eficaz dos diferentes Gabinetes de Comunicação, das Instituições Públicas de Ensino Superior Politécnico procedeu-se a análise fatorial de componentes principais.

Foram extraídos 3 fatores, que explicam 76% do total da variância comum (tabela nº 25) e com um  $KMO^7 = 0,57$  o que é ainda aceitável de acordo com Maroco (2010) para fazer uma análise fatorial.

Tabela nº 25: Análise de Componentes Principais: Extração de Fatores e Total da Variância

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	% Cumulative
1	2,3688878	29,611098	29,611098
2	2,1448039	26,810049	56,421146
3	1,560901	19,511263	75,932409
KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,5710737
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square	49,668999
		df	28
		Sig.	0,0070399

<sup>7</sup> O KMO é uma estatística que permite medir o valor de adequabilidade e avaliar as correlações e uma vez que segundo Hill, e Hill (2002), e Kaiser e Rice (1974), um valor de KMO inferior a 0,5 é inaceitável para fazer uma análise fatorial, um valor igual ou superior a 0,9 é “maravilhoso” e um valor de 0,5 a 0,6 é mau mas ainda aceitável (Maroco, 2010, 368).

A primeira componente (tabela nº 26) está associada à cultura da organização, no que diz respeito à Gestão da Comunicação e pode designar-se de componente Gestão Institucional da Comunicação, a segunda componente está relacionada com a Política de Comunicação adotada (ação) pela Instituição e designa-se de Política Interna da Comunicação e a terceira componente está ligada ao Espírito e Grau de Abertura ao Exterior e foi designada por componente Técnica da Comunicação Externa.

Tabela nº 26: Análise de Componentes Principais

	Componentes		
	1	2	3
Relacionamento Interpessoal	0,9402742	0,1514224	
Cultura Organizacional Favorável	0,8423009		0,1616235
Método de comunicação	0,7401372	0,3567177	
Apoio dos Dirigentes	0,6276654	0,5795986	-0,1266147
Antes de Criticar colocar-se na Posição do Colega	0,6127471	0,5421471	0,2715673
Política Comunicação		0,8586222	-0,1479077
Reconhecimento do Trabalho desenvolvido pelo Gabinete	0,287791	0,8442495	0,2387939
Empatia com Colegas de Gabinete/trabalho em Equipa	0,2087074	0,728238	0,4665765
Bom relacionamento com a Imprensa			0,9132935
Qualificação e Formação Académica dos Elementos do Gabinete	0,2416466	0,1051256	0,7697046

Os pesos obtidos em cada fator ou componentes, foram utilizados com *input* para a análise de *clusters*<sup>8</sup>. Da aplicação da análise, resultaram três grupos de gabinetes de instituições de ensino superior politécnico, cada grupo representando um padrão comportamental de comunicação, em termos de cultura da organização de política interna e de grau de abertura ao exterior (tabela nº 27).

Tabela nº 27: Análise de Cluster

Final Cluster Centers	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
	N=3	N=1	N=12
Gestão Institucional da Comunicação	0,1473901	3,0250453	-0,2889346
Política Interna da Comunicação	1,7306085	-1,2253551	-0,3305392
Técnica de Comunicação	-0,2981175	-0,3710905	0,1054536

O *cluster* 1 constituído por 3 Gabinetes de Instituições do Ensino Superior Politécnico (IPC; IPVC e IPV) sobressai, por apresentar resultados positivos (eficiente e eficaz), em termos de

<sup>8</sup>Os casos dentro de um *cluster* são semelhantes entre si em termos dos seus valores num conjunto de variáveis, e são mais semelhantes do que qualquer um dos casos pertencente a outro *cluster* correlacionado. (Hill e Hill, 2002, p.209).

Cultura Organizacional para a Comunicação e os melhores resultados em termos de Política Interna de Comunicação aberta. O *cluster 2* com uma só instituição (IPS) apresenta, os melhores resultados em termos de cultura da organização para a comunicação. O *cluster 3* constituído por 12 institutos politécnicos (IPL; IPG; IPP; IPCA; IPL (ESSE); IPBeja; IPSantarém; IPCB; IPLeiria; IPPortalegre; IPT e de IPB), é o que apresenta melhores resultados em termos de abertura ao exterior e de dimensão técnica de comunicação, mas sem uma cultura enraizada em termos de comunicação interna e sem uma política definida. A interpretação do modo como se estabelece a relação, entre as variáveis explicativas e a variável dependente, pode ser observada utilizando o teste de Fisher's e o teste das diferenças de médias dos grupos.

Na sequência da análise, procedeu-se então ao cruzamento de variáveis utilizando o Teste de Independência de Fisher's por forma a aferir sobre a influência de variáveis ligadas às pessoas que integram o Gabinete de Comunicação, nomeadamente, quanto ao número e idade das mesmas (tabela nº 28). Os resultados deste teste permitem concluir, que apenas os aspetos ligados à Idade dos Elementos que Integram o Gabinete, evidenciaram influência nos resultados obtidos, quanto ao desenvolvimento eficaz e eficiente da comunicação e deste modo quanto ao desempenho do gabinete. Em relação à Idade o *cluster 2* é o que integra pessoas com mais Idade e o *cluster 3* aquele que integra maior percentagem de colaboradores mais jovens.

Tabela nº 28: Resultados do Teste de Fisher's: Idade e Elementos que Integram o Gabinete de Comunicação

Fisher's Exact Test		Significância
Idade	7,778	,319
Pessoas que Integram o Gabinete	9,2812787	0,019

**Hipótese 1:** As dificuldades e obstáculos influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

H0 - Os obstáculos comunicacionais não influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

H1 – Os obstáculos comunicacionais influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

Podemos observar (tabela nº 29) que relativamente às dificuldades ou obstáculos sentidos pelos Gabinetes, estes têm influência sobre o desempenho dos gabinetes em termos de comunicação. Com efeito, registam-se diferenças significativas entre os grupos no que diz respeito, ao Relacionamento entre os Elementos que Integram o Gabinete e ao Relacionamento com os Órgãos de Comunicação Social, sendo que o *cluster* 1 se destaca dos *clusters* 3 e 2, com melhores valores.

Tabela nº 29: Diferenças de Médias entre Grupos – Dificuldades ou Obstáculos Influenciadores do Desempenho dos Gabinetes

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Diferenças de Médias
Recursos Financeiros disponibilizados	1,500	2	0,750	0,684	0,522	
Infraestruturas para a Execução de Atividades	2,417	2	1,208	2,945	0,088	
Acesso às Novas Tecnologias	2,167	2	1,083	1,857	0,195	
Relacionamento entre os Elementos que Integram o Gabinete	0,833	2	0,417	5,909	0,015	1>3>2
Relacionamento com os Órgãos de Chefia	2,417	2	1,208	2,813	0,097	
Relacionamento com os Órgãos de Comunicação Social	10,604	2	5,302	6,670	0,010	1>3>2
Inacessibilidade aos Dirigentes	0,354	2	0,177	0,412	0,670	
Falta Diretrizes/Manuais de Procedimentos para a Comunicação	0,833	2	0,417	0,607	0,559	

**Hipótese 2:** Os Canais de Comunicação Interna e Externa utilizados influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

H0 - Os Canais de Comunicação utilizados não influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

H1 – Os Canais de Comunicação utilizados influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

No que respeita, a diferenças nos Canais de Comunicação adotados pelos Gabinetes, observam-se também diferenças entre os grupos, essencialmente em termos de Correio Eletrónico e de Página da Internet (tabela nº 30). Neste caso, o grupo 2 destaca-se dos grupos 1 e 3, por deter maiores níveis de utilização das aplicações, nomeadamente, no que respeita à sua utilização, com vista à comunicação e promoção dos produtos e serviços.

Tabela nº 30: Diferenças de Médias entre Grupos – Canais de Comunicação Influenciadores do Desempenho dos Gabinetes

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Diferenças de Médias
<i>Newsletter</i>	6,6667	2	3,3333	2,8261	0,0957	
Jornal Interno	7,6875	2	3,8438	2,4676	0,1235	
Correio Eletrónico	3,1042	2	1,5521	4,6563	0,0299	2>1>3
Página Internet	3,3333	2	1,6667	5,9091	0,0149	2>3>1
Placares	1,5000	2	0,7500	0,6000	0,5633	
Revista	4,4167	2	2,2083	1,2304	0,3241	
Publicações Científicas	3,1042	2	1,5521	0,9458	0,4135	

**Hipótese 3:** As Barreiras à Comunicação influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

H0 - As Barreiras de Comunicação não influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

H1 – As Barreiras de Comunicação influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

Em termos de desempenho dos gabinetes de comunicação, registam-se também diferenças significativas, entre os grupos no que diz respeito às Barreiras Técnicas (tabela nº 31). Segundo Teixeira (1998) as Barreiras Técnicas são o *timing*, a informação e a diferença de cultura. Com efeito, verificamos que os Institutos situados no grupo 1 são os que evidenciam sentir maiores Barreiras Técnicas. Esta situação pode ser interpretada de dois modos distintos: primeiro, como consequência da sua menor preparação e a necessidade de despende maiores verbas e esforço para implementar o processo, segundo, devido à perceção errada do esforço ou a falta de empenhamento no processo.

Tabela nº 31: Diferenças de Médias entre Grupos – Barreiras à Comunicação Influenciadoras do Desempenho dos Gabinetes

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Diferenças de Médias
Barreiras Técnicas	4,604	2	2,302	3,206	0,074	1>3>2
Barreiras Vocabulário	0,271	2	0,135	0,264	0,772	
Barreiras Psicológicas	0,417	2	0,208	0,140	0,871	

**Hipótese 4:** A Frequência na elaboração de material promocional influencia o desempenho nos Gabinetes de Comunicação.

H0 - A Frequência na elaboração de material promocional não influencia o desempenho nos Gabinetes de Comunicação.

H1 – A Frequência na elaboração de material promocional influencia o desempenho nos Gabinetes de Comunicação.

Em relação aos eventos desenvolvidos pelos institutos, através dos seus gabinetes e a frequência na elaboração de diversos materiais de promoção, as diferenças entre os grupos são significativas apenas, em termos de Cartazes (tabela nº 32), neste caso o *cluster* 3 assume melhores resultados, relativamente aos outros *clusters*.

Tabela nº 32: Diferenças de Médias entre Grupos – Influência da Frequência na Elaboração de Material Promocional no Desempenho dos Gabinetes

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Diferenças de Médias
Cartazes	2,604	2	1,302	3,174	0,075	3>1e 2
Folhetos	0,083	2	0,042	0,110	0,897	
Convites	0,021	2	0,010	0,007	0,993	
Cartões de visita	0,854	2	0,427	0,409	0,673	
Placas Identificativas	0,771	2	0,385	0,242	0,788	
Tarjas	3,521	2	1,760	0,850	0,450	
Outro	0,021	2	0,010	0,148	0,864	

**Hipótese 5:** Os Meios de Comunicação influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

H0 - Os Meios de Comunicação não influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

H1 – Os Meios de Comunicação influenciam o desempenho dos Gabinetes de Comunicação.

Em relação ao grau de utilização dos Meios de Comunicação, no desempenho dos Gabinetes de Comunicação verifica-se que ao nível de campanhas de publicidade, com a finalidade de Recrutamento de Novos Alunos, apenas a utilização da Televisão Local regista diferenças

significativas entre os 3 *clusters* (tabela nº 33), sendo que neste caso é o *cluster* 2 que se destaca dos *clusters* 1 e 3.

Tabela nº 33: Diferenças de Médias entre Grupos – Os Meios de Comunicação Influenciadores do Desempenho dos Gabinetes

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Diferenças de Médias
Rádios Nacionais	1,521	2	0,760	0,367	0,700	
Rádios Locais	0,854	2	0,427	0,217	0,808	
Jornais Nacionais	1,083	2	0,542	0,416	0,668	
Jornais Locais	0,750	2	0,375	0,161	0,853	
Revista	3,750	2	1,875	1,096	0,363	
Televisão Local	5,083	2	2,542	4,777	0,028	2>3 e 3>1
Televisão Nacional	1,271	2	0,635	0,953	0,411	
Páginas Internet	4,167	2	2,083	0,915	0,425	
Outro	15,000	2	7,500	.	.	

Procurou-se ainda, proceder ao cruzamento de variáveis, utilizando o Teste de Independência de Fisher's, por forma a aferirmos, sobre a influência de diversas variáveis contextuais, ligadas à Estratégia de Comunicação, Recursos Financeiros, Barreiras Psicológicas; Relacionamento entre os Elementos que Integram o Gabinete e Inacessibilidade e aos Dirigentes dos Órgãos sobre os resultados obtidos, em termos de Comunicação Interna, nos diferentes institutos.

Os resultados deste teste permitem concluir que os aspetos ligados ao facto do Instituto Politécnico possuir uma Estratégia de Comunicação, aos Recursos Financeiros Disponibilizados, às Barreiras Psicológicas: Filtragem da Informação; Grau de Confiança e Sentimentos de Inveja e *Stress* evidenciaram influência, nos resultados obtidos com a Comunicação Interna, mostrando serem fatores relevantes no desempenho dos Gabinetes de Comunicação e no resultado da Comunicação Interna. O Relacionamento entre os Elementos que Integram o Gabinete e a Inacessibilidade aos Dirigentes dos Órgãos, não evidenciaram influência nos resultados da Comunicação Interna.

Tabela nº 34: Resultados do Teste de Fisher's: Comunicação Interna

	Fisher's Exact Test	Significância	
Estratégia Comunicação	7,039	0,062	x
Recursos Financeiros	12,306	0,054	x
Barreiras Psicológicas	18,125	0,022	x
Relacionamento Elementos	5,613	0,108	v
Inacessibilidade aos Dirigentes	9,416	0,096	v

## 4.2.SÍNTESE

---

Neste último capítulo procurou-se efetuar uma análise o mais detalhada possível, dos gabinetes de comunicação relativamente ao seu Funcionamento; à Organização da Comunicação Interna; ao Relacionamento dos elementos que integram os gabinetes com as Chefias; à Comunicação Externa; ao Relacionamento com os Media; ao Recrutamento de Novos Alunos; ao Acesso Ensino Superior e o Relacionamento com os Antigos Alunos.

Em relação aos resultados obtidos podemos afirmar que de uma forma geral, os gabinetes adoptam a maioria a designação de comunicação.

Além disso constata-se que os elementos coordenadores dos gabinetes de comunicação dos institutos politécnicos são maioritariamente do sexo feminino, tendo entre 20 a 40 anos.

Em relação às principais funções dos gabinetes é de destacar, com 100% das respostas, a função de cooperação na definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem e na função de garantir os contactos com os meios de comunicação social. Em relação à função de realização de pesquisas de mercado para o recrutamento de novos alunos, esta assume apenas 44% das respostas.

Os gabinetes de comunicação consideram que o método mais eficaz para alterar ou aperfeiçoar a forma de comunicar no gabinete é através da produção de conteúdos escritos, como o boletim, o jornal, a revista ou a *newsletter*, isto relativamente ao público externo (75%).

Os coordenadores dos gabinetes assumiram que possuíam uma boa estratégia de comunicação, na sua totalidade.

Em termos de barreiras à comunicação, os gabinetes inquiridos não são unânimes. Para oito institutos politécnicos as principais barreiras, consideradas como modernamente importantes, são as técnicas, relativas a *timing*, a informação e a diferenças culturais. Por sua vez, as barreiras psicológicas assumem dez respostas quando consideradas de importantes e moderadamente importantes.

Os canais de comunicação interna e externa, mais utilizados, são a página *web* e o correio eletrónico, em ambos os casos. A comunicação deve ser dirigida a alvos bem definidos. As campanhas institucionais de publicidade e de comunicação devem corresponder aos princípios de eficácia, de transparência, de autenticidade e de eficiência. A escolha dos meios de comunicação, a utilizar, depende dos alvos a atingir, da mensagem a transmitir e da intensidade



que se deseja. Desta forma, 94% dos gabinetes de comunicação, assumem que possuem uma base de dados com os contactos dos meios de comunicação social, com a finalidade de envio de comunicados de imprensa, com muita frequência.

Os gabinetes de acesso ao ensino superior funcionam nos diversos institutos politécnicos e são na maioria garantidos pelos elementos dos gabinetes de comunicação. Salienta-se ainda que na temática dos Antigos Alunos, os coordenadores/responsáveis dos Gabinetes de Comunicação afirmam, que não realizam nenhuma atividade.

No âmbito da verificação das hipóteses anteriormente definidas, observou-se que o desempenho dos gabinetes de comunicação, é influenciado por:

- Idade dos elementos que integram os gabinetes de comunicação;
- Os obstáculos/dificuldades relativas ao relacionamento entre os elementos que integram o gabinete e a comunicação com os órgãos de comunicação social;
- Os canais de comunicação adotados nomeadamente o correio eletrónico e a página *web*;
- A nível das barreiras de comunicação, em particular, pelas barreiras técnicas;
- A nível da frequência na elaboração de material promocional através do cartaz.

Por fim, em relação ao meio de comunicação mais eficiente e eficaz para a angariação de novos alunos, a televisão local foi o meio que assumiu diferenças significativas, em relação aos outros meios apresentados.

Em relação à Comunicação Interna, nos Gabinetes de Comunicação concluímos que os aspetos ligados à Estratégia de Comunicação, aos Recursos Financeiros Disponibilizados e às Barreiras Psicológicas (Filtragem da Informação; Grau de Confiança e Sentimentos de Inveja e *Stress*) evidenciaram influência, nos resultados obtidos mostrando serem fatores relevantes no desempenho dos Gabinetes de Comunicação e no resultado da sua Comunicação Interna.

Os resultados alcançados permitiram obter um conhecimento mais aprofundado relativamente às diversas variáveis da comunicação, utilizadas pelos Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos, de Portugal.

Face a estes resultados alcançados serão de seguida apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões para futuras investigações.



# CAPÍTULO V

## CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

“Muitos estudos chegam à conclusão de que atualmente os governos parecem mais preocupados do que os empregadores com o estabelecimento de ligações curriculares explícitas. Os empregadores desejam mais que os licenciados tenham capacidade de comunicação, de análise e de liderança, em vez de serem preparados para o desempenho de profissões específicas”.

Kogan (1993, p.120)

## 5.1. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

---

As atividades de Comunicação numa Instituição, eram apenas concebidas por especialistas da área, mas hoje, a Área da Comunicação é exercida de forma partilhada com diferentes profissionais. Sendo assim, podemos afirmar que a comunicação, no ambiente de complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão, quando as instituições criarem verdadeiros canais, para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu carácter democrático, de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional vigente, na sua instituição.

A Comunicação assume particular relevo na época atual, pois constitui um elemento fundamental na complexa estrutura económica e administrativa dos vários setores da atividade de um País. O sucesso das Instituições passa, cada vez mais, pelo investimento estratégico em comunicação, fator dinâmico de um desenvolvimento sustentável e diferenciador.

O investimento em comunicação, por parte das Instituições de Ensino Superior Politécnico tem proporcionado um progresso nas relações comunicativas. Com o aperfeiçoamento das práticas de comunicação, tornou-se crucial a sua otimização, através dos gabinetes de comunicação, as instituições pretendem fundamentalmente, melhorar a qualidade dos serviços e a imagem das instituições, perante a sociedade. Desta forma, os gabinetes de comunicação dos Institutos Politécnicos, assumem cada vez mais inúmeras tarefas de cariz completamente díspar.

O Ensino Superior Politécnico assume um papel fundamental, ao nível da competitividade das empresas, visto que este tipo de ensino pretende formar técnicos com habilitações, de forma a colmatar as necessidades, sentidas pelo tecido empresarial. Tendo consciência que o Ensino Superior Politécnico é um fator importante de desenvolvimento da região, onde se encontra inserido, não se pode massificar este tipo de ensino, deverá ser ajustado às necessidades da sociedade. Por outro lado, a Avaliação do Sistema de Ensino em Portugal, não pode deixar de ter em conta os diferentes objetivos definidos por lei, para cada um dos subsistemas, os diferentes regimes legais, a discriminação negativa do Estado do Ensino Superior Politécnico, em relação ao Universitário e o diferente financiamento.

Todos os Institutos Politécnicos de Portugal, possuem um Gabinete de Comunicação. A existência deste serviço, visa fundamentalmente: promover a comunicação interna e externa; reforçar a marca do instituto, através do seu logotipo, do slogan, do material promocional, da divulgação, do patrocínio, do mecenato, entre outros; assegurar os contactos com a comunicação social, de forma, a acompanhar, a recolher, a tratar e difundir a informação

noticiosa; garantir a participação e representação do instituto, em feiras e ações diretas; apoiar a organização, gestão e acompanhamento dos diversos eventos promovidos pelo instituto; impulsionar as relações internacionais, de forma a consolidar a manutenção de uma imagem institucional.

A comunicação deve ser feita de forma eficaz e eficiente de forma a ser recebida e apreendida pelo seu público-alvo, mesmo que exista uma vontade de comunicar, isso não é suficiente, porque para que exista uma comunicação eficaz e eficiente, é necessário fazê-lo através dos canais e meios de comunicação mais adequados e de forma correta, tendo em conta: as dificuldades, os obstáculos e as barreiras comunicacionais.

As principais funções destacadas pelos gabinetes inquiridos foram a cooperação na definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem e garantir os contactos com os meios de comunicação social. Saliente-se que uma pequena percentagem dos gabinetes referiram que tinham como principal função a realização de pesquisas de mercado para o recrutamento de novos alunos, o que não seria expectável visto que, os futuros alunos são o único público de todos os Institutos Politécnicos.

Os meios de comunicação mais eficazes relativamente ao público externo, são os conteúdos escritos, nomeadamente o boletim, o jornal, a revista e a *newsletter*.

A entrada no Ensino Superior é perspectivada, pela maioria dos jovens estudantes do Ensino Secundário, como uma nova vida recheada de múltiplos desafios a diversos níveis, associados à possibilidade de construção de novos projetos, amizades e relacionamentos e a um acréscimo de responsabilidades e de oportunidades de exploração, experimentação e compromisso em várias dimensões. Entrar no ensino superior é confrontar-se com um novo espaço, com novas regras, exigindo novas competências.

Em relação à temática dos Antigos Alunos, os gabinetes inquiridos não realizam nenhuma actividade, para este público. Não podendo concordar, com esta estratégia, visto que, os Antigos Alunos são um suporte de comunicação muito forte, na transmissão de uma imagem positiva e na primeira pessoa sobre o seu Instituto Politécnico.

Conclui-se do estudo efectuado que o comportamento dos gabinetes em termos de comunicação está associado à gestão institucional de comunicação, assente no relacionamento interpessoal, na cultura e apoio dos dirigentes, na política interna adotada com reconhecimento do trabalho desenvolvido e na abertura ao exterior.

O desempenho dos gabinetes de comunicação em termos de eficácia e eficiência dependem de:

- Idade dos elementos que integram os gabinetes de comunicação: os mais jovens são os que apresentam maior abertura ao exterior e com melhor relacionamento com a imprensa;
- Obstáculos/dificuldades relativos ao relacionamento entre os elementos que integram o gabinete e a comunicação com os órgãos de comunicação social;
- Canais de comunicação adotados nomeadamente o correio eletrónico e a página *web*;
- Barreiras de comunicação, em particular, as barreiras técnicas;
- Frequência na elaboração de material promocional, principalmente os conteúdos escritos como o cartaz.

## 5.2.LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

As principais limitações encontradas na realização deste trabalho foram a recolha de documentação sobre a temática de estudo, uma vez que não existem nenhum levantamento sobre os Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos.

O tempo que cada coordenador dos Gabinetes de Comunicação levou a responder e enviar o questionário, foi outra das limitações. Tendo sido necessário, proceder ao envio de diversos *e-mail's* solicitando a respetiva resposta. Sabemos que existem muitas solicitações para resposta a questionários, o que faz com que os inquiridos não disponham de recetividade, para tal.

Outra das limitações prende-se com o número de respostas ser apenas de 16 questionários, embora coincida com a população, o facto de a amostra ser reduzida implica outras limitações em termos estatísticos. Atendendo ao número de observações, a aplicação da análise fatorial não cumpre com o requisito de dados recomendável, em termos estatísticos, mas os resultados dos testes KMO e de Bartlett indica adequação da aplicação da técnica, pelo que consideramos a sua utilização como forma de permitir identificar componentes principais nas variáveis utilizadas no questionário.

### 5.3. SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

---

O Planeamento Estratégico ao nível Comunicacional é essencial, para a sobrevivência das diversas Instituições de Ensino Superior Politécnico, assegurando uma visão estratégica e global. A partir deste projeto pretendo realizar um Manual de Comunicação para os Gabinetes de Comunicação dos Institutos Politécnicos. Com a realização deste Manual, pretende-se a prossecução deste projeto.

Após apreciação e discussão do respetivo Manual de Comunicação, em conjunto com os todos os responsáveis/coordenadores nos respetivos gabinetes, elaborar Planos Estratégicos de Comunicação Específicos para cada Instituto Politécnico, de forma a ir de encontro e ter em conta, todas as especificidades, que cada Instituto Politécnico possui. A localização geográfica de cada Instituto Politécnico, poderá ser um fator importante, a ter em conta, aquando da sua diferenciação. Os Institutos Politécnicos têm desempenhado um papel particularmente relevante, nas regiões em que estão inseridos, sendo frequentemente referenciados, como fator determinante desse desenvolvimento.

*“O saber superior germina, não na Universidade em si mesma, mas nas casas de artesanato do saber, nas oficinas de investigação que o mecenato público, por vezes privado cobre do seu manto culto, e onde não há alunos, nem professores, nem contínuos, mas artesãos, aprendizes, às vezes mestres”.*

(Gago, 1993, p. 67)

## BIBLIOGRAFIA

---

- ALVES, A. (1997). *Participação e Comunicação*. Cadernos do Noroeste. Volume nº 10, pp. 119-127.
- ARROTEIA, J. (1998). *Aspetos recentes do Ensino Superior*. Revista População e Sociedade do CEPESE . Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade. Porto: Edições Afrontamento, pp. 145-160.
- BAHIA, J. (1991). *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad.
- BARATA, J. (1992). *Sociedade da Informação*. Colóquio Educação e Sociedade. Volume I. Lisboa: Calouste Gulbenkian.
- BARQUERO, J., & BARQUERO, M. (2002). *El Libro de oro de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- BARTOLI, A. (1992). *Comunicacion y Organización*. Buenos Aires: Paidós.
- BÉON, P. (1993). *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- BEVALAS, A. & BARRETT, M. (1951). *An experimental approach to organization communication*. Personnel, nº27, pp.366 – 377.
- BITTI, P., & ZANI, B. (1997). *A Comunicação como Processo Social*. 2º Edição. Lisboa: Editorial Estampa.
- BLAND, M. & JACKSON, P. (1990). *A Comunicação na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- BRAULT, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Lisboa: Edições CETOP.
- BRIERE, J. & GIL, E. (1998). *Self-multilation in clinical and general populacion sample: prevalence, correlates, and functions*. American Journal of Orthopsychiatry, nº68, pp. 609 – 620.
- BROCHAND, B.; LENDREVIE, J.; et al.(1999). *Publicitor*. Gestão &Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- BRYMAN, A. & CRAMER, D. (1993). *Análise de Dados em Ciências Sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editora.
- BUENO, W. (2003). *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Editora Manole.
- BURNETT, J., & MORORIARTY, S. (1997). *Introduction to Marketing Communications an integrated approach*. New Jersey: Prentice-Hall.

- CAETANO, J. & RASQUILHA, L. (2007). *Gestão da Comunicação. Coleção Quimera*. Lisboa: Quimera Editores.
- CAMPENHOUD, L. & QUIVY, R. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2º Edição. Lisboa: Gradiva.
- CARAPETO, C. & FONSECA, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. 2º Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARNEIRO, R. (1994). *A Diâmica de Evolução dos Sistemas Educativos. Um ensaio de interpretação institucional*. Volume nº 6. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CARRASCOSA, J. (1992). *Comunicación – una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- CHISNALL, P. (1991). *The essence of marketing research*. New York: Prentice Hall.
- CLAMPITT, P. (2001). *Communication for managerial effectiveness*. Thousand Oaks: CA Sage.
- COSTA, J. (2001). *Imagem Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- DESSER, G. (1981). *Personnel Management*. USA: Prentice-Hall.
- DOVEL, G. (1993). *Management*. E.U.A: McGraw-Hill.
- DRICKER, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- DRUCKER, P. (1993). *The Effective Executive*. New York: Harper Business.
- ELDIN, F. (1999). *El management de la comunicación*. Madrid: Editorial Edicial.
- FACHADA, M. (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais*. 5º Edição. Chelas: Edições Rumo.
- FERREIRA, C.; NEVES, J.; CAETANO, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill.
- FIRMINO, M. (2002). *Gestão das Organizações – Conceitos e tendências atuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- FISHER, D. (1993). *Communication in Organizations*. USA: West Publishing Company.
- FORTIN, M. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- GAGO, J. (1993). *Elogio de Superioridade: uma ideia ferroz de Universidade*. Colóquio, Educação e Sociedade. Volume nº 3. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- GALERA, C.; MARÍN, A. ; SAN ROMÁN, J. (1999). *Sociologia de la comunicación*. Madrid: Trotta.



- GARDNER, J. (2001). *Communication in organisation: intergroup perspective*. Chichester: Wiley.
- GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (2001). *O Inquérito*. Lisboa: Celta Editora.
- GORE, A. (1996). *Da Burocracia à Eficácia - Reinventar a Administração Pública*. Lisboa: Quetzal Editores.
- GRAELLS, P. (2000). *La sociedad de la información en el siglo XXI -Nuevas estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Alfagrama Ediciones.
- HABERMAS, J. (2003). *Acción comunicativa y razón sin transcendencia*. Buenos Aires: Paidós.
- HILL, M. & HILL, A. (2002). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- KEENAN, K. (1997). *Dicas Úteis para Comunicar*. Cacém: Texto Editora.
- KOGAN, M. (1993). *Investigação e Estudos sobre o Ensino Superior*. Volume nº 3. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- KREPS, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: Longman.
- KUNSCH, M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus Editorial.
- LAMPREIA, J. (1992). *Comunicação Empresarial – As relações públicas na gestão*. 1ª Edição. Lisboa: Texto Editora.
- LEITÃO, J. (2006). *Levantamento prospetivo do perfil formativo dos alunos do Ensino Secundário na transição para o Ensino Superior Politécnico*. Castelo Branco: Politécnica - Associação dos Institutos Politécnicos do Centro.
- LENDREVIE, J. et al. (1996). *Mercator- Teoria e prática do Marketing*. 6ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LIKERT, R. (1961). *Novos Padrões de Administração*. 2ª Edição. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- LIPNACK, J., & STAMPS, J. (1994). *Rede de Informações*. São Paulo: Makron Books.
- LITTLEJOHN, S. (1988). *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- MADUREIRA, M. (1990). *Introdução à Gestão*. 1ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MARCHESI, M. (1992). *O Livro do Protocolo*. Lisboa: Editorial Presença.
- MARCONI, M. & LAKATOS, E. (2004). *Metodologia Científica*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.
- MAROCO, J. (2010). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: ReportNumber.

- MENDES, F. (2006). *Contributos para a caracterização das relações entre as classificações do Ensino Secundário e o desempenho no Ensino Superior Politécnico*. Volume nº7. Castelo Branco: Politécnica - Associação dos Institutos Politécnicos do Centro.
- MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- OLIVEIRA, P. (1984). *A Comunicação no Quotidiano Português. Coletânea de Comunicações. Jornadas de Comunicação do CES/ISCTE*. Volumes. I, II e III. Lisboa: Reló.
- PARREIRA, M. (2005). *As Organizações*. Coimbra: Formasau - Formação e Saúde.
- PEREIRA, A.; POUPA, C. (2003). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o word*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PEREIRA, A. (2008). *SPSS – Guia prático de utilização, Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PEREIRA, M. (2005). *A Sociedade da Informação e a Administração Pública*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- PÉREZ, C. (2001). *Técnicas estadísticas con SPSS*. Pearson Educación. Madrid: S.A.
- PERRITI, J. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PESTANA, M. & GAGEIRO, J. (2000). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementariedade do SPSS*. 2º edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- PETERS, T., & WATERMAN, J. (1987). *In search of excellence - Na senda da excelência*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- PIÑUEL, J., & WESTPHALEN, M. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales*. Madrid: Ediciones del Prado.
- PIRES, A. (1995). *Marketing - Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão. Departamento de Gestão da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa*. Lisboa: Verbo.
- POLIT, D.; & HUNGLER, B. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 3º Edição. Porto Alegre: Artes Médicas.
- RAMOS, A. (15 de novembro de 2000). *A sedução de comunicar*. pp. 132-134.
- RAMOS, F. (2006). *Relação entre o aproveitamento no Ensino Secundário e no Ensino Superior*. Castelo Branco: Politécnica - Associação dos Institutos Politécnicos do Centro.
- RAMOS, F. (2007). *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa-Um valor acrescentado para empresas e instituições*. Lisboa: Media XXI- Formalpress.

- REDDING, W. (1985). *Stumbling toward identity: the emrgence of organizational communication as a field of study. Organization communication: traditional themes and new directions*. Sage Annual Reviews of communication research. California: Sage Publications.
- REGO, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional. Teoria e Prática*. Lisboa: Sílabo.
- REGOUBY, C. (1989). *La comunicacion global – cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Edicions Gestió.
- REIS, E. (1997). *Estatística Multivariada aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- REIS, E. (1998). *Estatística Descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- REIS, E.; MELO, P.; ANDRADE, R.; CALAPEZ, T. (2003). *Estatística Aplicada I*. 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- RIBEIRO, L. (1998). *Comunicação Global: Amagia da influência*. Lisboa: Editora Pergaminho.
- ROSA, C. (1993). *Apontamentos para a Evolução do Conceito de Universidade em Portugal. Colóquio Educação e Sociedade*. Volume nº 3. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- RUÃO, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade – a aventura comunicativa da formação na Universidade do Minho*. Braga: Universidade do Minho.
- SANTAELLA, L. (2003). *Culturas e artes do pós-humano. Da cultura das mídias e cibercultura*. São Paulo: Paulus.
- SCHEINSOHN, D. (1997). *Mas alla de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Machi.
- SCHULTZ, D.; TANNENBAUM, S.; LAUTERBORN, R. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- SEXTON, R. & STAUDT, V. (1959). *Business communication a survey of the litterature*. Journal of social psychology. nº 50, pp. 101-118.
- SILVEIRA, P. & TRINDADE, N. (1992). *A Gestão na Administração Pública - usos e costumes, manias e anomalias*. Biblioteca de Gestão Moderna. Lisboa: Presença.
- SIMON, H. (1947). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- SOUSA, A. (1990). *Introdução à Gestão – uma abordagem sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- STRATEGOR (1993). *Política global da empresa – estratégia, estrutura, decisão, identidade*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- TANNER, D.(1995). *The Power of Talk: who gets heard and why*. Harvard Business Review. September – October.
- TEIXEIRA, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal.
- THAYER, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. São Paulo: Atlas.

VILLAFANE, J.; IGEA, A. & THOMAS, R. (2002). *El estado de la publicidad y el corporate en Espanã y Latinoamérica. Informe Anual*. Madrid: Ediciones Pirámide.

VILLAFANE, J. (1998). *Imagem Positiva - Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

WILCOX, D.; AULT, P.; AGEE, W.; CAMERON, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. 6º Edição. Madrid: Pearson Educación.

ZORRINHO, C. (1991). *Gestão da informação*. 1º Edição. Lisboa: Editorial Presença.

## WEB BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, P. (2005). *A Gestão da comunicação na sociedade da informação: o caso de uma agência reguladora*. Obtido em 2 de dezembro de 2010, from: [http://www.ans.gov.br/portal/upload/biblioteca/DIS\\_GESTAO\\_COMUNICACAO\\_SOCIEDADE\\_Patrici\\_a\\_reis.pdf](http://www.ans.gov.br/portal/upload/biblioteca/DIS_GESTAO_COMUNICACAO_SOCIEDADE_Patrici_a_reis.pdf).

BAPTISTA, R. (1999). *A comunicação empresarial e a gestão da mudança*. Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação da Universidade da Beira Interior. Obtido em 3 de dezembro de 2010, from: [http://www.bocc.uff.br/\\_esp/autor.php?codautor=776](http://www.bocc.uff.br/_esp/autor.php?codautor=776).

CATRIN, J. (2011). *Communication executives in a changing world*. ProQuest. Obtido em 28 de setembro de 2011, from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2333793591&Fmt=2&clientId=39518&RQT=309&VName=PQD>.

CCISP. (2006). *Breve Caracterização do Ensino Superior em Portugal - Visão dos Institutos Politécnicos*. Obtido em 2 de dezembro de 2010, from: [http://www.ccisp.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=4..](http://www.ccisp.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=4..)

CCISP. (2009). Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos. Obtido em 2 de dezembro de 2010, from: [http://www.ccisp.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=4](http://www.ccisp.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=4).

CCISP. (2010). Conselho Coordenador dos Institutos Politécnicos de 14 de janeiro. Obtido em 2011, from :[http://www.ccisp.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27&Itemid=2](http://www.ccisp.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=2).

CLAMPITT, P. (2002). *Leaders as strategic communicators*. De May/Jun. *ProQuest*. Obtido em 28 de setembro de 2011, from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=119905484&Fmt=4&clientId=39518&RQT=309&VName=PQD>.

COUTINHO, M. (2000). *Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico – conceitual*. Revista de Serviço Público, de julho a setembro Ano nº51, número 3, Obtido em 19 de dezembro de 2010, from: [http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51(3).pdf).

DGES. (2010). *Direção-Geral do Ensino Superior*. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Obtido em 29 de 10 de 2010, from: <http://www.dges.mctes.pt>.

DUARTE, J. (2010). *Comunicação Pública*. De 11 de maio. Obtido em 27 de agosto de 2010, from: <http://jforni.jor.br/forni/files/Comp%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>.

FRENCH, S. (2001). *The lost art of face-to-face communication*. De 10 de setembro. *ProQuest*. Obtido em 28 de setembro de 2011, from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=82185124&Fmt=4&clientId=39518&RQT=309&VName=PQD>.

GARRIDO, B. (2009). *Comunicação entre órgãos públicos: limites entre a intenção e a realização*. Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação da Universidade da Beira Interior. Obtido em 16 de agosto de 2010, from: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/garrido-comunicacao-bocc05-09.pdf>.

INFÓPEDIA. (2011). *Enciclopédia e Dicionários Porto Editora*. Obtido em 20 de setembro de 2011, from: [http://www.infopedia.pt/\\$analise-multivariada](http://www.infopedia.pt/$analise-multivariada).

IPB. (2011). Instituto Politécnico de Bragança. Obtido em 2 de janeiro de 2011, from: [http://portal.ipb.pt/portal/page?\\_pageid=114,53155&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.ipb.pt/portal/page?_pageid=114,53155&_dad=portal&_schema=PORTAL).

IPBeja. (2011). Instituto Politécnico de Beja. Obtido em 2 de janeiro de 2011, from: <http://www.ipbeja.pt/oinstitu/Paginas/Historial.aspx>.

IPC. (2011). Instituto Politécnico de Coimbra. Obtido em 3 de janeiro de 2011, from: <http://portal.ipc.pt/portal/portal/sobreIPC/apresentacao>.

IPCA. (2011). Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Obtido em 3 de janeiro de 2011, from: [http://www.ipca.pt/index.php?module=pagemaster&PAGE\\_user\\_op=view\\_page&PAGE\\_id=88&MMN\\_position=52:52](http://www.ipca.pt/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=88&MMN_position=52:52).

- IPCB. (2011). Instituto Politécnico de Castelo Branco. Obtido em 3 de 1 de 2011, from: [http://www.ipcb.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=165&Itemid=352](http://www.ipcb.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=165&Itemid=352).
- IPG. (2011). Instituto Politécnico da Guarda. Obtido em 3 de janeiro de 2011, from: [http://twintwo.ipg.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_tab\\_group\\_id=\\_15\\_1](http://twintwo.ipg.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_tab_group_id=_15_1).
- IPL. (2011). Instituto Politécnico de Lisboa. Obtido em 2 de 1 de 2011, from: <http://www.ipl.pt/>.
- IPLeiria. (2011). Instituto Politécnico de Leiria. Obtido em 3 de janeiro de 2011, from: [http://www.ipleiria.pt/portal/ipleiria?p\\_id=5413](http://www.ipleiria.pt/portal/ipleiria?p_id=5413).
- IPP. (2011). Instituto Politécnico do Porto. Obtido em 2 de janeiro de 2011, from: <http://www.ipp.pt/cronograma.php>.
- IPPortalegre. (2011). Instituto Politécnico de Portalegre. Obtido em 3 de janeiro de 2011 from: <http://www.ipportalegre.pt/html1/10%20Politécnico.aspx>.
- IPSantarém. (2011). Instituto Politécnico de Santarém. Obtido em 3 de janeiro de 2011, from: [http://www.ipsantarem.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14&Itemid=53](http://www.ipsantarem.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=53).
- IPT. (2011). Instituto Politécnico de Tomar. Obtido em 3 de janeiro de 2011, from: <http://portal.ipt.pt/portal/portal/instituto/apresentacao>.
- IPV. (2011). Instituto Politécnico de Viseu. Obtido em 2 de janeiro de 2011, from: <http://www.ipv.pt/mensagem.htm>.
- MCTES. (2011). Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Obtido em 28 de setembro de 2011, from: <http://www.mctes.pt>.
- MELEWAR, A. (2001). *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*. ProQuest. Obtido em 28 de setembro de 2011, from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2171806491&Fmt=6&clientId=39518&RQT=309&VName=PQD>.
- PINTO, T. (1999). *A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e atualidade*. Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Obtido em 20 de agosto de 2010, from: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>.
- PÚBLICO. (2011). Jornal Público On-line. *Alunos colocados no ensino superior diminuiram em 2011*. Obtido em 1 de outubro de 2011, from: <http://p3.publico.pt/atualidade>.

The background of the page is a complex, abstract graphic design. It features a series of thin, flowing lines in shades of yellow, black, and red. These lines are arranged in a way that creates a sense of movement and depth, with some lines curving and others intersecting. The overall effect is a dynamic and modern aesthetic. The word "ANEXOS" is positioned in the upper right quadrant of the page, in a bold, black, sans-serif font. The lines are most concentrated on the left side of the page, with some extending towards the right.

**ANEXOS**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

---

- Anexo I - Resolução do Conselho de Ministros nº181/2004
- Anexo II - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, Lei nº 62/2007
- Anexo III - Questionário





# **ANEXO I**

**RESOLUÇÃO DO CONSELHO  
DE MINISTRO Nº 181/2004**



# **ANEXO II**

**REGIME JURÍDICO DAS  
INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR  
LEI Nº 62/2007**





# **ANEXO III**

## **QUESTIONÁRIO**